

**HUBUNGAN ANTARA ORGANIZATIONAL
LEARNING, PENGOLAHAN INFORMASI PASAR,
DAN INOVASI SERTA PENGARUHNYA
TERHADAP PERTUMBUHAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada Bank Swasta dan Pemerintah di Kota Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**ARIYANI MATIUS MAUN
NIM. C4A 000 210**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

SERTIFIKAT



Saya, Ariyani Matius Maun, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada magister manajemen ini atau pada program magister yang lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ariyani Matius Maun

C4A 000 210

24 September 2002

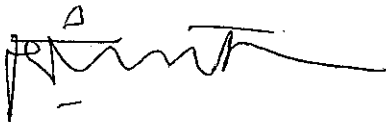
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**HUBUNGAN ANTARA ORGANIZATIONAL LEARNING,
PENGOLAHAN INFORMASI PASAR, DAN INOVASI SERTA
PENGARUHNYA TERHADAP PERTUMBUHAN PELANGGAN
(Studi Kasus pada Bank Swasta dan Pemerintah di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Ariyani Matius Maun, NIM C4A 000 210
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dra. Johanna Maria Kodoatie, Mcc

Semarang, 25 Septembar 2002

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The increasingly competitive markets have demand the firms to find something that can be their competitive advantage. The competitive advantage that can be an important asset for the firms to increase their market performance is organizational learning. By increase the ability to learn continuously, the firms can be a learning organization. As a learning organization, the firms can anticipate changes in their environment effectively through implementation of proper strategies. Through that mechanism, the firms can increase their market performance.

This Research is attempted to analysis correlations between organizational learning, market information processing, innovation, and market performance. Samples of this research are both government and private banks in Semarang. Data was analyzed with Structural Equation Model (SEM) by using AMOS 4.01 program.

From the outcomes of this research, it can be concluded that both the ability of storing and accesing organizational memory and the ability of organizational interpretation influences positively in effectiveness of organizational learning, effectiveness of organizational learning influences positively in both accuracy of market information generation and acceleration of market information dissemination, accuracy of market information generation influences positively in acceleration of market information dissemination, acceleration of market information dissemination influence positively in sustainable innovation, and sustainable innovation influences positively in customer growth. From the result of this research, a theory implication and manajerial implication were drawn. Limitation of this research and future agenda can be used as a reference by next researchers.

ABSTRAKSI

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat harus dapat menemukan suatu hal yang akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif yang dapat menjadi aset perusahaan untuk meningkatkan kinerja pasarnya adalah *organizational learning*. Dengan meningkatkan kemampuan belajar secara terus menerus diharapkan perusahaan dapat terbentuk menjadi *learning organization*. Dengan menjadi *learning organization*, perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diaplikasikan. Diharapkan dengan mekanisme tersebut perusahaan dapat meningkatkan kinerja pasarnya.

Penelitian ini hendak menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan perkembangan *organizational learning* perusahaan, yaitu: proses pengolahan informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar perusahaan. Perusahaan yang dijadikan obyek penelitian adalah Bank Pemerintah dan Bank Swasta di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS.

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas *organizational learning*, efektivitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap akurasi pengumpulan informasi pasar dan kecepatan penyebaran informasi pasar, akurasi pengumpulan informasi pasar berpengaruh positif terhadap kecepatan penyebaran informasi pasar, kecepatan penyebaran informasi pasar berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi yang berkelanjutan, dan kemampuan inovasi yang berkelanjutan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pelanggan. Dari hasil penelitian ini dapat diambil implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Segala hormat, kemuliaan dan puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih, karena berkat Kasih-Nya yang tak terbatas, penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tesis ini untuk menyelesaikan program Strata 2 di Universitas Diponegoro, Semarang.

Dalam penyusunan laporan Tesis ini banyak hikmah yang penulis dapatkan, antara lain penulis mendapat pengalaman dan pengetahuan tambahan tentang bank dan kemampuan belajarnya untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Dr. Augusty Ferdinand, MBA., selaku dosen wali dan dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, dan masukkan dalam pembuatan Tesis ini.
2. Dra. Johanna Maria Kodoatie, MEc, selaku dosen pembimbing II yang telah membantu, membimbing dan memberi saran dalam penulisan Tesis ini.
3. Adiwibawa Reksabuana, suami, “pihak sponsor” dan orang yang terdekat di hati penulis untuk doa, perhatian, dukungan, bantuan, dorongan, pengertian dan kasih sayangnya.
4. Kedua orang tua, mertua dan oma penulis yang telah banyak mendoakan, membantu, mendorong dan mendukung penulis.
5. Paman-paman dan bibi-bibi penulis yang selalu mendukung dalam doa.
6. Yody Hanitio T., selaku sahabat dan “dosen pembimbing III” yang telah banyak membantu, membimbing dan memberi saran dalam pembuatan Tesis ini.
7. Kristin, Lisa, Dicky, M.Joko, Hendar, Danar sahabat-sahabat ‘seperjuangan’ dan teman-teman penulis atas dukungannya.
8. Semua sahabat-sahabat penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

9. Teman-teman angkatan XIV untuk dukungan dan kekompakannya.

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Sesuai pepatah yang berkata “tak ada gading yang tak retak” maka segala sesuatu tak ada yang sempurna demikian juga kiranya dengan laporan Tesis ini. Jika ada kesalahan penulis mohon maaf. Harapan penulis laporan Tesis ini akan dapat memberi tambahan pengetahuan bagi siapa saja yang memerlukannya.

Akhir kata penulis berpesan bahwa tidak ada hal yang mustahil jika kita berserah kepada Tuhan Yesus Kristus, dan Tesis ini adalah salah satu contoh dari Kasih-Nya.

Semarang, 25 September 2002

Penulis



Ariyani Matius Maun

NIM. C4A 000 210

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| Halaman Judul..... | i |
| Halaman Sertifikasi..... | ii |
| Halaman Pengesahan Tesis..... | iii |
| Abstraksi..... | iv |
| Kata Pengantar..... | vi |
| Daftar Gambar..... | xi |
| Daftar Tabel..... | xii |
| Daftar Rumus..... | xiii |
| Daftar Lampiran..... | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 5 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian..... | 5 |
| 1.4 <i>Outline</i> Penelitian..... | 6 |
| 1.5 Definisi-definisi Utama..... | 7 |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL..... | 9 |
| 2.1 Konsep Dasar..... | 11 |
| 2.1.1 <i>Organizational Learning</i> | 11 |
| 2.1.2 Memori Organisasi..... | 13 |
| 2.1.3 Interpretasi Organisasi..... | 16 |
| 2.1.4 Pengumpulan Informasi Pasar..... | 19 |
| 2.1.5 Penyebaran Informasi Pasar..... | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.6 Inovasi..... | 25 |
| 2.1.7 Kinerja Pasar..... | 27 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 29 |
| 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model..... | 35 |
| 2.4 Dimensionalisasi Variabel..... | 36 |
| 2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel..... | 42 |
| 2.5.1 Hipotesis..... | 42 |
| 2.5.2 Definisi Operasional Variabel..... | 42 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 44 |
| 3.1 Desain dan Obyek Penelitian..... | 44 |
| 3.1.1 Desain Penelitian..... | 44 |
| 3.1.2 Obyek Penelitian..... | 45 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data..... | 46 |
| 3.2.1 Data Primer..... | 46 |
| 3.2.2 Data Sekunder..... | 46 |
| 3.3 Populasi dan Sampel..... | 46 |
| 3.3.1 Populasi..... | 46 |
| 3.3.2 Sampel..... | 47 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 48 |
| 3.5 Teknik Analisis..... | 49 |
| BAB IV ANALISIS DATA..... | 61 |
| 4.1 Gambaran Obyek Penelitian..... | 61 |
| 4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian..... | 62 |
| 4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan teori..... | 62 |
| 4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)..... | 62 |
| 4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran..... | 62 |
| 4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi..... | 63 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori..... | 64 |
| (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) 1 | |
| 4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori..... | 67 |
| (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) 2 | |
| 4.2.4.3 <i>Structural Equation Model</i> (SEM)..... | 69 |
| 4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi..... | 72 |
| 4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> | 72 |
| 4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM..... | 72 |
| 4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik..... | 77 |
| 4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> | 78 |
| 4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model..... | 81 |
| 4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis..... | 82 |
| BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN..... | 86 |
| 5.1 Kesimpulan atas Hipotesis..... | 86 |
| 5.1.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1..... | 87 |
| 5.1.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2..... | 87 |
| 5.1.3 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3..... | 88 |
| 5.1.4 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 4..... | 89 |
| 5.1.5 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 5..... | 90 |
| 5.1.6 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 6..... | 91 |
| 5.1.7 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 7..... | 92 |
| 5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian..... | 93 |
| 5.3 Implikasi Teoritis..... | 96 |
| 5.4 Implikasi Manajerial..... | 99 |
| 5.5 Limitasi..... | 102 |
| 5.6 Agenda Penelitian Mendatang..... | 103 |
| DAFTAR REFERENSI..... | 104 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 . Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 35 |
| Gambar 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Menyimpan..... dan Mengakses Memori Organisasi | 36 |
| Gambar 2.3 Dimensi-dimensi dari Variabel Efektivitas..... Organizational Learning | 37 |
| Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan..... Interpretasi Organisasi | 38 |
| Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Akurasi Pengumpulan..... Informasi Pasar | 39 |
| Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kecepatan Penyebaran..... Informasi Pasar | 40 |
| Gambar 2.7 Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Inovasi..... Yang Berkelanjutan | 41 |
| Gambar 3.1 Path Diagram..... | 52 |
| Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen..... | 64 |
| Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen..... | 67 |
| Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i> | 70 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 31 |
| Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel..... | 43 |
| Tabel 3.1 Variabel dan Dimensinya..... | 53 |
| Tabel 3.2 Model Pengukuran..... | 55 |
| Tabel 3.3 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS..... | 59 |
| Tabel 4.1 <i>Sample Covariances</i> | 63 |
| Tabel 4.2 <i>Goodness of Fit</i> dari..... <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1</i> | 65 |
| Tabel 4.3 <i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1</i> | 65 |
| Tabel 4.4 <i>Goodness of Fit</i> dari..... <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2</i> | 68 |
| Tabel 4.5 <i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2</i> | 68 |
| Tabel 4.6 <i>Regression Weights Structural Equation Model (SEM)</i> | 71 |
| Tabel 4.7 <i>Goodness of Fit</i> dari <i>Structural Equation Model (SEM)</i> | 71 |
| Tabel 4.8 <i>Uji Outlier Univariate</i> | 74 |
| Tabel 4.9 Normalitas Data..... | 76 |
| Tabel 4.10 Uji Kesesuaian Model Penelitian..... | 77 |
| Tabel 4.11 <i>Standardized Residual Covariances</i> | 82 |
| Tabel 4.12 Pengujian Hipotesis..... | 83 |

DAFTAR RUMUS

| | Halaman |
|--|---------|
| Rumus 1 Penentuan Sampel dengan Rumus Rao..... | 47 |
| Rumus 2 Penentuan Sampel dengan Rumus Hair..... | 48 |
| Rumus 3 Persamaan Struktural..... | 53 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Draft Kuesioner Penelitian
- Lampiran B Data Penelitian
- Lampiran C Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01
- Lampiran D Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lingkungan persaingan perusahaan pada masa sekarang ini diwarnai dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Dampak dari globalisasi dan perkembangan teknologi yang demikian pesat membuat lingkungan persaingan semakin ketat. Perubahan dan perkembangan tersebut juga membawa dampak bagi keputusan membeli dari konsumen karena perubahan dan perkembangan tersebut dapat mempengaruhi aspek-aspek dalam diri konsumen seperti selera, aspek psikologis, sosial dan kultural konsumen. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan tersebut dan berusaha untuk membuat produk yang dapat menarik minat konsumen. Seluruh mata rantai tersebut dilakukan perusahaan melalui kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan kunci yang akan mampu menghidupi seluruh aktivitas perusahaan. Bila aktivitas yang dilakukan perusahaan tersebut gagal, maka hal itu akan menyebabkan hancurnya perusahaan. Penekanan aspek pemasaran menjadi hal yang sangat penting karena dalam bidang usaha apapun, titik awal dari semua kegiatan perusahaan akan tertumpu pada adanya suatu pasar (*market*) dalam artian permintaan (*demand*). Sebab tanpa pasar tidak ada proses bisnis dan tentunya tidak ada pula kegiatan-kegiatan lainnya termasuk produksi, dan setiap proses bisnis pasti mempunyai sasaran untuk tumbuh dan terus berkembang dalam kondisi lingkungan industri yang dimasuki perusahaan,

hususnya kondisi lingkungan yang bukan saja tidak menentu akan tetapi pada umumnya tidak dapat diramalkan secara tepat. Dalam kondisi seperti ini perusahaan harus dapat menemukan sesuatu sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif tersebut dapat menjadi aset perusahaan untuk meningkatkan kinerja pasarnya, dimana salah satu bagian yang berpengaruh adalah *organizational learning* (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.315). Dengan meningkatkan kemampuan belajar secara terus menerus diharapkan perusahaan dapat terbentuk menjadi "*learning organization*". Dengan menjadi *learning organization*, perusahaan dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan melalui strategi-strategi yang diterapkan perusahaan dan dengan demikian perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif (Slater dan Narver, 1995, p.67).

Sehubungan dengan penelitian mengenai *organizational learning*, Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.315) memberikan arahan bahwa perlu adanya penelitian mengenai variabel-variabel dalam proses pengolahan informasi pasar yang erat kaitannya dengan *organizational learning* yaitu proses pengumpulan informasi, proses penyebaran informasi, memori organisasi dan interpretasi organisasi sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pasar. Memori organisasi merupakan faktor yang penting dalam proses belajar perusahaan. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar perusahaan hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan. Keefektifan dari proses belajar perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi seperti: gambaran tentang kondisi nyata di pasar, asumsi tentang kondisi

pasar, hubungan-hubungan kunci dalam tindakan perusahaan dan hasil yang diperoleh perusahaan. Sementara itu, pengumpulan informasi pasar dipandang sebagai bagian paling penting dari proses pengolahan informasi pasar karena tanpa pengumpulan informasi pasar tidak ada kesempatan bagi perusahaan untuk tetap mengikuti perkembangan terakhir dari para pelanggannya dan perkembangan lingkungan kompetitor perusahaan. Selanjutnya, informasi-informasi yang diperoleh perusahaan tersebut dibagikan dan disebarluaskan baik secara horisontal dan vertikal di seluruh bagian perusahaan. Tanpa adanya keefektifan dalam melakukan penyebaran informasi kepada *decision makers* di perusahaan maka perusahaan tidak dapat mendeteksi atau mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek yang dilakukan perusahaan. Sementara itu menurut Stata (1992, p.8) *organizational learning* memberikan akses pada perusahaan untuk meningkatkan sistem informasi perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan dan mempercepat inovasi perusahaan. Agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan. Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

Berdasarkan uraian diatas yang membahas perlunya membangun kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan *organizational learning* yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari sebuah

perusahaan, maka industri perbankan merupakan perusahaan yang sesuai untuk menjadi obyek penelitian. Karena dalam industri perbankan terdapat hubungan antara *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar. Selanjutnya, sehubungan dengan kinerja pasar dalam industri perbankan, Fassett (1992, p.21) menunjukkan bahwa indikator paling penting untuk menunjukkan peningkatan kinerja pasar dari bank adalah tingkat pertumbuhan pelanggan.

Sejauh ini penelitian-penelitian terdahulu tentang *organizational learning* (Sackmann, 1991 ; Garvin, 1993 ; Sinkula, 1994 ; Day, 1994 ; Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997) belum memberikan gambaran yang jelas dan meninjau lebih jauh mengenai pengaruh interpretasi organisasi dan memori organisasi terhadap *organizational learning*, sementara itu Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.306) menyatakan bahwa *organizational learning* sangat membutuhkan interpretasi organisasi dan memori organisasi sebagai titik awal dari proses *organizational learning*. Oleh karena itu masalah ini menarik untuk diteliti lebih jauh.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* di atas, terlihat bahwa selama ini penelitian-penelitian terdahulu tentang *organizational learning* belum memberikan gambaran yang jelas dan meninjau lebih jauh mengenai hubungan antara *organizational learning*, proses pengolahan informasi pasar, inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan, maka pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah:

bagaimana hubungan antara *organizational learning* dengan proses pengolahan informasi pasar dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pasar.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan: menganalisis hubungan antara *organizational learning* dengan proses pengolahan informasi pasar dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pasar.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk:

1. Memberikan kontribusi pada pihak manajemen perusahaan mengenai pentingnya aspek-aspek dalam *organizational learning* yang dapat membantu perusahaan meningkatkan inovasinya dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pasar perusahaan.
2. Memberikan bahan masukan bagi perusahaan dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran.

1.4 Outline Penelitian

Untuk memberikan gambaran penelitian secara keseluruhan, berikut ini disampaikan outline penelitian ini:

BAB I. Pendahuluan, menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, outline penelitian, dan definisi-definisi utama.

Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian yang berisi uraian tentang *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar, dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi variabel dan hipotesis serta definisi operasional variabel.

Bab III. Metode Penelitian, yang dimulai dengan disain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV. Analisis Data, berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data, dan pengujian hipotesis penelitian.

Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan, didalamnya diuraikan mulai dari kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, disampaikan juga mengenai agenda penelitian mendatang. Pada akhir penelitian ini disampaikan daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang berisikan antara lain hasil komputasi analisis data, kuesioner penelitian serta lampiran-lampiran lain yang relevan dengan penelitian ini.

1.5 Definisi-definisi Utama

1. *Organizational learning* adalah proses dimana organisasi/perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan yang merupakan refleksi hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993, p.80).
2. Memori organisasi adalah kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses pengalaman masa lalu perusahaan untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang (Sinkula, 1994, p.41-42).
3. Interpretasi organisasi adalah kemampuan perusahaan dalam memahami informasi yang diperlukan perusahaan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308).
4. Pengumpulan informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperlukan perusahaan dikumpulkan (Jaworski dan Kohli, 1993, p.54-57).
5. Penyebaran informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperlukan perusahaan dibagikan dan disebarakan baik secara horisontal maupun vertikal ke seluruh bagian perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1993, p.54-57).
6. Inovasi merupakan penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam Tjiptono, 1995, p.27-28).

7. Kinerja pasar adalah bagian kinerja pemasaran untuk mengukur prestasi pasar suatu produk/layanan yang tercermin melalui pertumbuhan pelanggan (Permadi, 1998, p.70-71).

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Garvin (1993, p.80) mendefinisikan *organizational learning* sebagai proses dimana organisasi / perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Sebagian besar peneliti secara umum memandang *organizational learning* sebagai suatu proses yang berkembang sepanjang waktu namun untuk beberapa aspek penting mereka mempunyai pendapat yang berbeda. Fiol dan Lyles dalam Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.305) berpendapat bahwa perubahan sikap perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar. Sementara itu, Huber dalam Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.305) berpendapat bahwa cara berpikir dengan sudut pandang yang baru dibutuhkan dalam meningkatkan kemampuan belajar. Sinkula (1994, p.41) menekankan bahwa pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar merupakan mekanisme yang erat kaitannya dengan *organizational learning*. Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.315) memberikan arahan bahwa perlu adanya penelitian mengenai variabel-variabel yang erat kaitannya dengan *organizational learning* yaitu proses pengumpulan informasi pasar, proses penyebaran informasi pasar, proses interpretasi organisasi dan proses memori organisasi sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pasar.

Perusahaan dalam kegiatan pemasarannya berusaha belajar untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pasar dimana perusahaan berada dan berusaha untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dalam memproses informasi yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan kondisi pasar. Hal tersebut dimanifestasikan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan internal perusahaan seperti: norma perusahaan, kebijakan perusahaan, program pelatihan dan kegiatan-kegiatan eksternal perusahaan seperti: strategi produk, promosi, distribusi dan harga. *Organizational learning* muncul ketika orang-orang dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agents* yaitu dengan merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan di sekitar perusahaan, mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam praktek perusahaan serta menggunakan hasil-hasil dari proses tersebut untuk mempertajam fungsi-fungsi perusahaan. Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.307) mengajukan tiga bagian yang berkaitan dengan *organizational learning*: nilai-nilai organisasi (termasuk di dalamnya: orientasi belajar), proses pengolahan informasi pasar (termasuk di dalamnya: pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar) dan tindakan organisasi (termasuk di dalamnya: dinamika program pemasaran). Selanjutnya hal yang perlu dikembangkan dalam *organizational learning* adalah interpretasi organisasi dan memori organisasi sebagai komponen yang penting dalam *organizational learning*.

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 *Organizational Learning*

Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.306) berpendapat bahwa perusahaan dalam proses belajarnya memfokuskan kegiatan-kegiatannya untuk memahami pasar sasaran perusahaan dan mengembangkan sistem proses, informasi perusahaan yang dimanifestasikan dalam kebijakan internal (seperti: aturan organisasi, kebijakan perusahaan dan program pelatihan) dan eksternal (seperti: strategi produk, promosi, distribusi dan harga). Proses belajar perusahaan (*organizational learning*) berkembang manakala masing-masing personel dalam perusahaan bertindak sebagai *learning agent* dalam perusahaan. Mereka merespon perubahan-perubahan lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal dengan mendeteksi dan mengoreksi praktek-praktek yang dilakukan perusahaan serta menggunakan hasil belajar tersebut untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan mempertajam visi dan misi perusahaan.

Sementara itu Stata (1992, p.8) berpendapat bahwa proses belajar perusahaan (*organizational learning*) merupakan suatu cara untuk mengembangkan proses inovasi dalam perusahaan. Bahkan kemampuan belajar dari masing-masing personal perusahaan merupakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi perusahaan. Proses belajar perusahaan berbeda dengan proses belajar individu dalam dua aspek: Pertama, *organizational learning* berpikir dengan melalui pembagian antara wawasan, pengetahuan dan mental model. Perubahan tidak dapat terjadi kecuali semua bagian pembuat keputusan belajar bersama, saling membagi

kepercayaan dan tujuan, dan bersama-sama berkomitmen untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Kedua, learning dilakukan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang terdapat didalam memori. Hal yang perlu dilakukan kemudian adalah menemukan peralatan dan metode baru untuk meningkatkan *organizational learning*, membangun kesepakatan untuk berubah dan memberi fasilitas untuk proses perubahan.

Menurut Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.309) *organizational learning* adalah nilai-nilai bagi perusahaan yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan pengetahuan dan menggunakannya sehingga pada akhirnya dicapai taraf sebagai *learning organization*. *Organizational learning* dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan, mengevaluasi, menerima atau menolak informasi yang diperoleh perusahaan. Ada tiga nilai perusahaan yang sering digunakan untuk mengukur *organizational learning* yaitu: komitmen untuk belajar, keterbukaan dan kesamaan visi.

Titik pusat dari *organizational learning* perusahaan terletak pada nilai dasar yang dipegang perusahaan dalam proses belajar perusahaan. Nilai dasar tersebut adalah komitmen untuk belajar. Nilai ini mempengaruhi kebijakan perusahaan untuk mempromosikan budaya belajar (*learning culture*) terhadap semua fungsi yang ada dalam perusahaan. Nilai tersebut juga mempengaruhi kebijakan perusahaan untuk mengembangkan kapasitas belajar perusahaan khususnya untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis perusahaan. Sackmann dalam Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.309) berpendapat bahwa perusahaan akan

memperoleh hasil belajar yang sedikit bila tidak menaruh perhatian pada proses belajar perusahaan. Perusahaan dalam proses belajarnya juga harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama yang tidak mendukung *organizational learning*. Perusahaan harus secara terus-menerus menggali ide-ide baru yang mendukung strategi bersaing perusahaan. Sumber ide-ide tersebut dapat diperoleh melalui sumber-sumber daya di dalam perusahaan termasuk sumber daya manusia perusahaan. Perusahaan harus mempunyai pikiran yang terbuka (*open-mindedness*) untuk menampung ide-ide yang mendukung strategi bersaing perusahaan. Ide-ide tersebut akan mendukung proses pengembangan kapasitas perusahaan untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis perusahaan. Kesamaan visi memiliki fungsi yang berbeda dengan komitmen untuk belajar dan keterbukaan terhadap kemampuan belajar perusahaan. Komitmen untuk belajar dan keterbukaan berpengaruh terhadap intensitas belajar dari perusahaan, sementara itu kesamaan visi memberikan arah dan fokus pada proses belajar perusahaan yang membantu pengembangan komitmen dan tujuan perusahaan (Day, 1994, p.39,42,44). Kesamaan visi juga akan mendukung kemampuan kerjasama diantara seluruh fungsi dalam perusahaan untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis.

2.1.2 Memori Organisasi

Moorman dan Miner (1997, p.91) mengatakan bahwa memori organisasi mempengaruhi proses pengembangan produk baru dengan (1) menginterpretasikan informasi yang datang dan (2) hasil dari kegiatan produk baru. Data-data yang

didapat dari proyek pengembangan produk baru mengindikasikan bahwa semakin tinggi level memori organisasi maka dapat meningkatkan keuntungan dari produk baru tersebut, dimana penyebaran memori yang luas meningkatkan tampilan dan kreatifitas dari produk baru. Ditemukan bahwa pada kondisi yang sangat kacau, penyebaran memori yang bagus dapat membuat keuangan perusahaan tidak terpengaruh.

Sinkula (1994, p.41-42) berpendapat bahwa memori organisasi merupakan faktor yang penting dalam proses belajar perusahaan. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar perusahaan hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan. Terlebih lagi dengan adanya perputaran karyawan yang tinggi (akibat restrukturisasi, sistem kontrak, dan sistem karyawan temporer) maka perusahaan perlu merekam dan menyimpan pengetahuan-pengetahuan yang penting ke dalam sistem informasi perusahaan, prosedur-prosedur rutin, dan pernyataan misi perusahaan. Slater dan Narver (1995, p.65) menekankan bahwa memori organisasi harus digunakan dan diimplementasikan dengan proporsional. Jika perusahaan tetap mempertahankan praktek-praktek perusahaan yang lama berdasarkan memori organisasi padahal di sisi lain terdapat prosedur dan kapabilitas baru yang lebih efektif maka hal tersebut justru tidak akan mendukung proses belajar perusahaan. Dalam hal ini Schein (dalam Slater dan Narver, 1995, p.65) menganjurkan agar perusahaan tetap memperhatikan praktek-praktek lama sesuai dengan memori organisasi perusahaan tetapi juga mulai mengimplementasikan

prosedur dan kapabilitas baru yang lebih efektif. Dengan demikian proses belajar perusahaan akan berkembang.

Memori organisasi dipandang dari sekumpulan data mengenai pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang berisi mengenai praktek-praktek yang dilakukan perusahaan, data informasi mengenai pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis, prosedur-prosedur, kegiatan rutin perusahaan yang mengarahkan kegiatan dan sikap perusahaan (Slater dan Narver, 1995, p.65). Sebelum perusahaan dapat mengambil langkah untuk menyusun strategi berdasarkan kumpulan informasi yang diperoleh perusahaan maka perusahaan perlu melihat pengalaman-pengalaman masa lalu perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk menyimpan dan mengakses pengalaman-pengalaman masa lalu perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Tanpa memori organisasi yang efektif maka perusahaan dapat terjebak dalam menciptakan strategi yang sepertinya baik tetapi tidak dapat meningkatkan kinerja pasar perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H1 : Semakin tinggi kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

2.1.3 Interpretasi Organisasi

Interpretasi yang dilakukan perusahaan merupakan proses untuk memahami kondisi dari lingkungan perusahaan termasuk di dalamnya kondisi para pelanggan dan pesaing perusahaan. Perusahaan perlu memfokuskan diri pada orientasi pelanggan dan pesaing agar dapat memahami kondisi mereka dengan baik. Orientasi pelanggan merupakan bagian paling penting untuk menciptakan kinerja yang unggul dari perusahaan (Deshpande, Farley dan Webster, 1993, p.27-28 ; Peter dalam Han, Kim dan Srivastava, 1998, p.33). Orientasi pelanggan akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan. Narver dan Slater (1990, p.21) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan merupakan akses yang penting bagi perusahaan dalam menciptakan produk dan pelayanan unggul yang sesuai dengan harapan pelanggan. Produk dan pelayanan yang unggul menurut perusahaan belum tentu juga akan dinilai unggul oleh para pelanggan. Perusahaan dapat saja menciptakan produk dan pelayanan dengan segala keunggulannya, tetapi bila semua keunggulan tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan maka produk dan pelayanan yang ditawarkan perusahaan tersebut tidak akan diminati oleh pelanggan. Oleh karena itu, Day dan Wensley (1988, p.8,12-13) menyatakan bahwa melalui orientasi pelanggan perusahaan dapat memahami dengan baik mengenai nilai-nilai unggul yang diharapkan para pelanggan dari produk dan pelayanan yang ditawarkan perusahaan. Narver dan Slater (1990, p.21) menyatakan bahwa selain meningkatkan kemampuan untuk memahami

kebutuhan dan harapan pelanggan di masa sekarang, perusahaan harus meningkatkan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan di masa yang akan datang. Seiring dengan meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, respon perusahaan terhadap masalah yang dihadapi para pelanggan juga akan meningkat. Perusahaan menjadi lebih cepat dalam menangani keluhan, komplain, dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi para pelanggan. Kondisi seperti ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan loyalitas pelanggan.

Sementara itu, Day (1994, p.38,41) menyatakan bahwa selain berorientasi terhadap pelanggan, maka perusahaan juga harus berorientasi terhadap pesaing. Day dan Wensley (1988, p.8-10) menyatakan bahwa orientasi pesaing merupakan kemampuan perusahaan dalam memahami perubahan dan perkembangan kelemahan, kekuatan, serta strategi dari para pesaing perusahaan. Perusahaan dalam berorientasi terhadap pesaing selain harus mengembangkan kemampuan untuk memahami kelemahan, kekuatan, serta strategi yang dimiliki para pesaing pada masa sekarang, perusahaan juga harus mengembangkan kemampuan untuk memahami kelemahan, kekuatan, serta strategi pesaing di masa yang akan datang (Narver dan Slater, 1990, p.22). Selanjutnya, Day dan Wensley (1988, p.2,17) menyatakan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi pesaing harus berjalan seimbang agar kemampuan interpretasi perusahaan dapat berkembang dengan baik. Kemampuan perusahaan untuk memahami perubahan dan perkembangan dari para pelanggan dan pesaing

dengan seimbang akan meningkatkan kemampuan interpretasi perusahaan, dan kondisi ini selanjutnya akan meningkatkan kemampuan belajar dari perusahaan.

Slater dan Narver (1995, p.65) berpendapat bahwa harus ada kesepakatan bersama di perusahaan dalam mengartikan atau menginterpretasikan informasi-informasi yang akan dikumpulkan perusahaan dan implikasi-implikasi dari penggunaan informasi tersebut dalam bisnis perusahaan. Dess dan Origer (1987, p.322,325) menyatakan bahwa perusahaan yang berada dalam lingkungan pasar yang dinamis dan kompleks harus menekankan pula kesepakatan dalam menginterpretasikan informasi. Hal ini dilakukan untuk menjamin keefektifan dari proses belajar perusahaan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran.

Sebelum perusahaan dapat melakukan tindakan berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan dan disebarkan, hal yang pertama kali harus dilakukan perusahaan adalah menginterpretasikan informasi tersebut. Keefektifan dari proses pengolahan informasi pasar sangat bergantung pada: (1) kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi seperti: gambaran tentang kondisi nyata di pasar, asumsi tentang kondisi pasar, hubungan-hubungan kunci dalam tindakan perusahaan dan (2) hasil yang diperoleh perusahaan, dimana hasil tersebut akurat dan disebarkan di seluruh bagian perusahaan (Senge, 1990, p.41-43). Kesalahan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi yang diperolehnya dapat membawa perusahaan mengalami kegagalan dalam proses belajar dan pada akhirnya kegagalan perusahaan mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan kondisi nyata di lingkungan perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H2 : Semakin tinggi kemampuan interpretasi organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

2.1.4 Pengumpulan Informasi Pasar

Pengumpulan informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperlukan perusahaan dikumpulkan (Argyris dan Schon dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308 ; Jaworski dan Kohli, 1993, p.54-57). Selanjutnya, Kohli dan Jaworski (1990, p.4) menyatakan bahwa informasi yang dikumpulkan perusahaan tidak terbatas pada pengetahuan tentang minat dan kebutuhan pelanggan tetapi lebih dari itu perusahaan juga membutuhkan informasi tentang faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi minat dan kebutuhan pelanggan tersebut. Beberapa manajer mengindikasikan bahwa faktor-faktor eksternal tersebut meliputi peraturan/kebijakan pemerintah dan kompetisi yang mempengaruhi minat dan kebutuhan pelanggan mereka. Lebih lanjut Kohli dan Jaworski menyatakan bahwa perusahaan perlu menganalisis perubahan kondisi lingkungan industri yang mempengaruhi minat dan kebutuhan pelanggan perusahaan. Kohli dan Jaworski juga menekankan pentingnya memonitor tindakan dan strategi para pesaing perusahaan dan bagaimana para pesaing tersebut mempengaruhi minat dan kebutuhan pelanggan perusahaan. Pengumpulan informasi yang akurat tidak hanya difokuskan pada kebutuhan masa sekarang dari pelanggan tetapi juga harus mempertimbangkan kebutuhan pada masa yang akan datang dari pelanggan perusahaan (Houston, dalam Kohli dan Jaworski,

1990, p.4). Perusahaan memerlukan waktu bertahun-tahun untuk mendesain suatu produk yang sesuai dengan minat dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu informasi tentang kebutuhan pelanggan di masa mendatang merupakan aset yang sangat berharga.

Slater dan Narver (1995, p.64-65) menyatakan bahwa informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung perusahaan, pengalaman perusahaan lain atau memori perusahaan (memori organisasi). Pengumpulan informasi dalam perusahaan memiliki dua aspek. Pertama, pengumpulan informasi berdasarkan pengalaman eksternal perusahaan. Kedua, pengumpulan informasi berdasarkan pengalaman internal perusahaan. Kedua aspek tersebut harus dilakukan perusahaan dengan seimbang. Jika hanya mengumpulkan informasi dari pengalaman internal perusahaan tidak akan membuat kemajuan yang berarti bagi perusahaan. Sementara itu hanya mengumpulkan informasi dari pengalaman eksternal perusahaan akan menghabiskan banyak biaya dan belum tentu konsep-konsep atau ide-ide yang dihasilkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Kedua aspek dalam proses pengumpulan informasi tersebut dapat berjalan seimbang seiring dengan kemajuan dalam proses belajar perusahaan.

Pengumpulan informasi dalam proses belajar perusahaan termasuk informasi-informasi tentang praktek-praktek yang dilakukan perusahaan seperti: *benchmarking*, *joint venture*, *networking*, *strategic alliances*, bekerjasama dengan *lead customers*. Informasi ini berguna untuk mengetahui kondisi pasar, strategi pesaing dan kebutuhan pelanggan serta berusaha mencari solusi untuk memenuhi kebutuhan

tersebut. Manajer harus bertindak efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya internal maupun sumber daya eksternal guna mengumpulkan informasi yang obyektif tentang perusahaan dan lingkungannya.

Hasil penelitian dari Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) menunjukkan bahwa kemampuan belajar merupakan dasar bagi perusahaan agar dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Semakin tinggi kemampuan belajar dari perusahaan, maka proses pengumpulan informasi pasar juga semakin akurat. Sementara itu, Sinkula (1994, p.40-41) menyatakan bahwa proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H3 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar

2.1.5 Penyebaran Informasi Pasar

Menurut Kohli dan Jaworski (1990, p.5) langkah berikutnya setelah informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan telah terkumpul adalah proses penyebaran dari informasi-informasi tersebut. Informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan harus dikomunikasikan dan disebarkan kepada seluruh departemen dan personel yang relevan di dalam perusahaan. Penyebaran informasi pasar tidak selalu mengalir dari bagian pemasaran ke bagian-bagian lain dari perusahaan. Proses tersebut dapat berlangsung sebaliknya, tergantung dari mana pengumpulan informasi

berasal. Penyebaran informasi yang efektif dan cepat merupakan hal penting karena proses tersebut merupakan fasilitas tercapainya kesepakatan bersama antar departemen dalam perusahaan untuk mengambil tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Slater dan Narver (1995, p.65) menyatakan bahwa keefektifan dan kecepatan penyebaran informasi tersebut tergantung dari proses belajar perusahaan. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan keefektifan dan kecepatan penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan. Penyebaran informasi pasar adalah proses dimana informasi-informasi yang diperoleh perusahaan dibagikan dan disebarkan baik secara horisontal dan vertikal di seluruh bagian perusahaan (Argyris dan Schon dalam Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308). Tanpa adanya keefektifan dalam melakukan penyebaran informasi kepada *decision makers* di perusahaan maka perusahaan tidak dapat mendeteksi atau mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek yang dilakukan perusahaan (Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.308).

Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) menyatakan bahwa manajer memegang peranan yang penting dalam proses penyebaran informasi dalam perusahaan. Dalam proses belajar perusahaan, manajer harus berperan aktif dalam membangun komunikasi yang efektif. Maltz dan Kohli berpendapat bahwa komunikasi yang efektif dapat mengoptimalkan penyebaran informasi dalam perusahaan. Komunikasi itu sendiri dibangun melalui dua bagian yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Proses komunikasi yang seimbang antara formal dan informal dapat mengoptimalkan kecepatan dari penyebaran informasi. Proses komunikasi informal

dapat berjalan efektif bila ada keterbukaan antar personel dalam perusahaan. Para personel perusahaan juga lebih mudah saling bertukar pandangan yang mendukung strategi perusahaan dalam proses komunikasi informal. Keterbukaan dan saling bertukar pandangan antar personel perusahaan merupakan aspek penting dari *organizational learning* perusahaan. Sementara itu komunikasi formal dapat meningkatkan keakuratan dan kecepatan penyebaran informasi dalam perusahaan. Oleh karena itu Maltz dan Kohli menganjurkan agar perusahaan melalui *organizational learning*nya harus lebih fokus dalam mendisain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi melalui perpaduan antara jalur formal maupun informal. Saran tersebut mendapat dukungan dari hasil penelitian Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) yang menunjukkan bahwa tingkat efektivitas *organizational learning* yang semakin tinggi akan meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H4 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) berpendapat bahwa manajer memegang peranan penting dalam mengumpulkan informasi yang dibutuhkan seperti: kebutuhan-kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Lebih lanjut, manajer juga berperan dalam menyebarkan informasi-informasi tersebut. Keahlian teknis manajer dalam mengartikan, memahami, mengumpulkan, mengembangkan dan

mempresentasikan informasi yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi kecepatan penyebaran informasi dalam perusahaan. Maltz dan Kohli juga berpendapat bahwa proses penyebaran informasi dapat menjadi tidak efektif. Hal ini terjadi bila informasi-informasi yang disebarkan melebihi kapasitas personel perusahaan untuk menggunakannya. Dalam hal ini manajer berperan penting untuk mengatur aliran penyebaran informasi dalam perusahaan.

Slater dan Narver (1995, p.65) mempunyai pandangan bahwa salah satu aspek yang membedakan proses belajar perusahaan dan proses belajar individu adalah penyebaran informasi dan interpretasi informasi yang terbagi kepada seluruh bagian dalam perusahaan. Penyebaran informasi yang efektif dan cepat meningkatkan nilai dari informasi tersebut. Penyebaran informasi disebut efektif dan cepat bila memenuhi dua aspek. Pertama, setiap unsur / bagian dari informasi tersebut dapat diterima dan dimengerti oleh semua kalangan dalam perusahaan yang membutuhkan informasi tersebut. Kedua, setiap bagian dalam perusahaan yang menerima informasi tersebut dapat memberikan umpan balik, masukan dan modifikasi terhadap isi dari informasi tersebut yang berguna untuk memberikan sudut pandang yang baru bagi perusahaan. Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.308,314) menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses pengumpulan informasi pasar. Semakin akurat proses pengumpulan informasi pasar, maka proses penyebaran informasi pasar juga akan semakin cepat.

Sementara itu Gupta, Raj dan Wilemon dalam Slater dan Narver (1995, p.65) menyatakan bahwa penyebaran informasi menjadi lebih efektif dan cepat bila didukung

oleh kegiatan dan diskusi multifungsi dalam perusahaan. Jika perusahaan dapat menyingkirkan hal-hal yang menghalangi aliran dan penyebaran informasi kepada fungsi-fungsi dari perusahaan seperti: bagian pengembangan produk, manufaktur, penjualan dan pemasaran, hal itu akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengambil keputusan dengan cepat dan akurat serta melaksanakan keputusan tersebut dengan efektif.

Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.308) menyatakan pengumpulan informasi pasar sebagai bagian paling penting dari proses pengolahan informasi pasar, karena tanpa pengumpulan informasi pasar yang akurat maka perusahaan tidak dapat menyebarkan informasi pasar dengan cepat ke seluruh bagian dalam perusahaan. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan membuat perusahaan mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, keakuratan pengumpulan informasi pasar merupakan dasar untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H5 : Semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

2.1.6 Inovasi

Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Sejalan dengan pendapat tersebut,

Amabile (1996, p.1154-1155) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian-penilaian baru, ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan.

Berdasarkan pengalaman empiris, dengan pasar yang bersifat dinamis, maka hampir tidak mungkin memenuhi sebuah industri yang tidak terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itulah inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang pada gilirannya akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen, karena inovasi akan menentukan suatu kinerja bisnis (layanan) yang maju.

Stata (1989, p.63) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Lebih lanjut Stata (1989, p.64) mengemukakan bahwa Inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sementara itu penciptaan teknologi itu sendiri berasal dari informasi-informasi dan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh perusahaan. Aliran informasi dan pengetahuan perusahaan dipengaruhi oleh sistem pengolahan informasi perusahaan (*market information processing*) yang komponen-komponennya meliputi: bagaimana

perusahaan menyimpan dan mengakses prosedur-prosedur perusahaan (memori organisasi), bagaimana kemampuan perusahaan dalam memahami informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan (interpretasi organisasi), bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menyusun informasi (pengumpulan informasi pasar), dan yang terakhir bagaimana perusahaan menyebarkan informasi-informasi tersebut kepada seluruh fungsi dalam perusahaan (penyebaran informasi pasar).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H6 : Semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan

2.1.7 Kinerja Pasar

Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan (Ferdinand, A.T., 2000, p.3). Kinerja pasar diartikan sebagai suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk (Permadi, 1998, p.70-71). Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pasar (efektifitas, penampilan, prestasi pasar), berbeda dengan prestasi penjualan dan berbeda pula dengan kinerja pemasaran. Prestasi penjualan merupakan bagian dari kinerja pasar dan kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran. Kinerja

pasar memiliki variabel-variabel tertentu dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukurannya, tanpa itu kinerja pasar tidak dapat diukur.

Konsep kinerja pasar sampai saat ini terbagi dalam dua kelompok penganut. Pertama, golongan penganut konsep kinerja pasar banyak variabel. Kedua, golongan penganut konsep kinerja pasar tiga variabel. Jadi dalam disiplin pemasaran belum tercapai titik temu seragam tentang konsep kinerja pasar. Permasalahan konsep kinerja pasar tersebut meliputi: penentuan jumlah dan jenis variabel yang seharusnya, teknik pengukuran masih bersifat subyektif dan belum ditemukan pengukuran kinerja pasar sebagai satuan total.

Konsep kinerja pasar yang digunakan di sini adalah konsep sedikit variabel. Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990, p.28-29) menyatakan bahwa variabel-variabel kinerja pasar tersebut meliputi:

1. Market share relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.
2. Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.
3. Kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Jadi kinerja pasar suatu layanan terlihat dari tiga variabel, yaitu: market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan, dan kemampulabaan sebelum pajak yang dapat diwakili oleh angka pertumbuhan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Artinya,

pertumbuhan pelanggan dapat mencerminkan pertumbuhan market share relatif, pertumbuhan penjualan dan kemampulabaan sebelum pajak.

Berdasarkan pengalaman empiris, agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H7 : Semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan

2.2 Penelitian Terdahulu

Maltz dan Kohli (1996, p.47-61) dalam penelitiannya menguji pengaruh jalur komunikasi formal dan informal dalam perusahaan terhadap efektivitas penyebaran informasi pasar. Maltz dan Kohli juga menguji pengaruh frekuensi penyebaran informasi, komitmen organisasi, kekuatan hubungan antar karyawan, dan kerjasama antar bagian terhadap efektivitas penyebaran informasi pasar. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses penyebaran informasi pasar dapat dilakukan melalui jalur formal dan jalur informal dengan tingkat efektivitas yang berbeda-beda, tergantung kondisi dari

masing-masing perusahaan. Jalur formal seperti: pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat rutin antar bagian, dokumen-dokumen dan surat-surat yang diedarkan dengan rutin, sementara itu jalur informal adalah melalui komunikasi sehari-hari diantara karyawan perusahaan, interaksi dan diskusi antar karyawan dalam perusahaan. Frekuensi penyebaran informasi, komitmen organisasi, kekuatan hubungan antar karyawan, dan kerjasama antar bagian berpengaruh positif terhadap efektivitas penyebaran informasi.

Sinkula, Baker dan Noordewier (1997, p.305-316) dalam penelitiannya menguji hubungan antara *organizational learning*, proses pengolahan informasi pasar dengan dinamika program pemasaran. Aspek dari *organizational learning* yang diteliti adalah komitmen untuk belajar (*commitment to learning*), kesamaan visi (*shared vision*) dan keterbukaan (*open-mindedness*). Aspek dari proses pengolahan informasi pasar (*market information processing*) yang diteliti adalah proses pengumpulan informasi pasar (*market information generation*) dan proses penyebaran informasi pasar (*market information dissemination*). Rangkaian proses tersebut di atas akan mempengaruhi dinamika program marketing (*marketing program dynamism*) yang tercermin dalam strategi-strategi pemasaran perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah *confirmatory factor analyses* untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational learning* perusahaan akan berpengaruh langsung secara positif terhadap meningkatnya proses pengumpulan informasi pasar (*market information generation*) dan proses penyebaran informasi pasar (*market information*

dissemination). Sementara itu proses pengumpulan informasi pasar (*market information generation*) berpengaruh positif terhadap proses penyebaran informasi pasar (*market information dissemination*). Pada akhirnya hasil tersebut di atas akan berpengaruh langsung terhadap keakuratan perusahaan dalam merencanakan strategi-strategi pemasarannya.

Hasil penelitian terdahulu di atas secara ringkas disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| Judul/Pengarang | Studi | Metodologi | Hasil Penelitian |
|--|---|-------------------------------------|--|
| Judul: <i>Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries</i> Pengarang: Elliot Maltz and Ajay K. Kohli (1996) | Menguji pengaruh jalur komunikasi formal dan informal terhadap efektivitas penyebaran informasi. Menguji pengaruh frekuensi penyebaran informasi, komitmen organisasi, kekuatan hubungan antar karyawan, dan kerjasama antar bagian terhadap efektivitas penyebaran informasi pasar. | <i>Multiple Regression Analysis</i> | <ul style="list-style-type: none">- Perpaduan yang seimbang dari komunikasi formal dengan informal meningkatkan efektivitas penyebaran informasi pasar.- Frekuensi penyebaran informasi, komitmen organisasi, kekuatan hubungan antar karyawan, dan kerjasama antar bagian berpengaruh positif terhadap efektivitas penyebaran informasi pasar. |

| | | | |
|--|--|-------------------------------------|---|
| Judul: <i>A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Value, Knowledge and Behavior</i> Pengarang: James M.Sinkula, William E. Baker and Thomas Noordewier (1997) | Menguji hubungan antara <i>organizational Learning</i> dengan proses pengolahan informasi pasar dan hubungan antara proses pengolahan informasi pasar dengan dinamika program pemasaran. | <i>Confirmatory Factor Analysis</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational learning</i> berpengaruh positif terhadap proses pengumpulan informasi pasar dan proses penyebaran informasi pasar. - Proses pengumpulan informasi pasar berpengaruh terhadap proses penyebaran informasi pasar. - Proses penyebaran informasi pasar berpengaruh positif terhadap dinamika program pemasaran. |
|--|--|-------------------------------------|---|

Sumber: Maltz dan Kohli, 1996, p.47-61 ; Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p.305-318

Sinkula, Baker dan Noordewier melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara *organizational learning*, proses pengolahan informasi pasar dengan dinamika program pemasaran. Namun dalam penelitian tersebut tidak dibahas mengenai aspek interpretasi organisasi (*organizational interpretation*) dan memori organisasi (*organizational memory*), sementara itu kedua aspek tersebut memegang peranan yang sangat penting dalam pengembangan *organizational learning*.

Selanjutnya, Stata (1989, p.64) mengemukakan bahwa inovasi dalam hal produk maupun proses sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sementara itu penciptaan teknologi itu sendiri berasal dari informasi-informasi dan pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh perusahaan. Aliran informasi dan pengetahuan perusahaan dipengaruhi oleh sistem pengolahan informasi perusahaan (*market*

information processing) yang komponen-komponennya meliputi: bagaimana perusahaan menyimpan dan mengakses prosedur-prosedur perusahaan (memori organisasi), bagaimana kemampuan perusahaan dalam memahami informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan (interpretasi organisasi), bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menyusun informasi (pengumpulan informasi pasar), dan yang terakhir bagaimana perusahaan menyebarkan informasi-informasi tersebut kepada seluruh fungsi dalam perusahaan (penyebaran informasi pasar). Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hubungan yang erat antara proses pengolahan informasi pasar (*market information processing*) dengan inovasi, dan inovasi itu sendiri pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan. Hal ini belum dibahas pada penelitian terdahulu.

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu di atas, hubungan antara *organizational learning*, proses pengolahan informasi pasar (interpretasi organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar), inovasi dan kinerja pasar belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan hal tersebut di atas. Penelitian ini hendak mengembangkan konstruk yang sudah diuji dalam penelitian terdahulu tersebut. Dalam penelitian ini diuji dua variabel baru yang dipandang berpengaruh penting terhadap *organizational learning* yaitu memori organisasi dan interpretasi organisasi. Selanjutnya diuji satu variabel baru yaitu inovasi sebagai variabel yang dipengaruhi oleh penyebaran

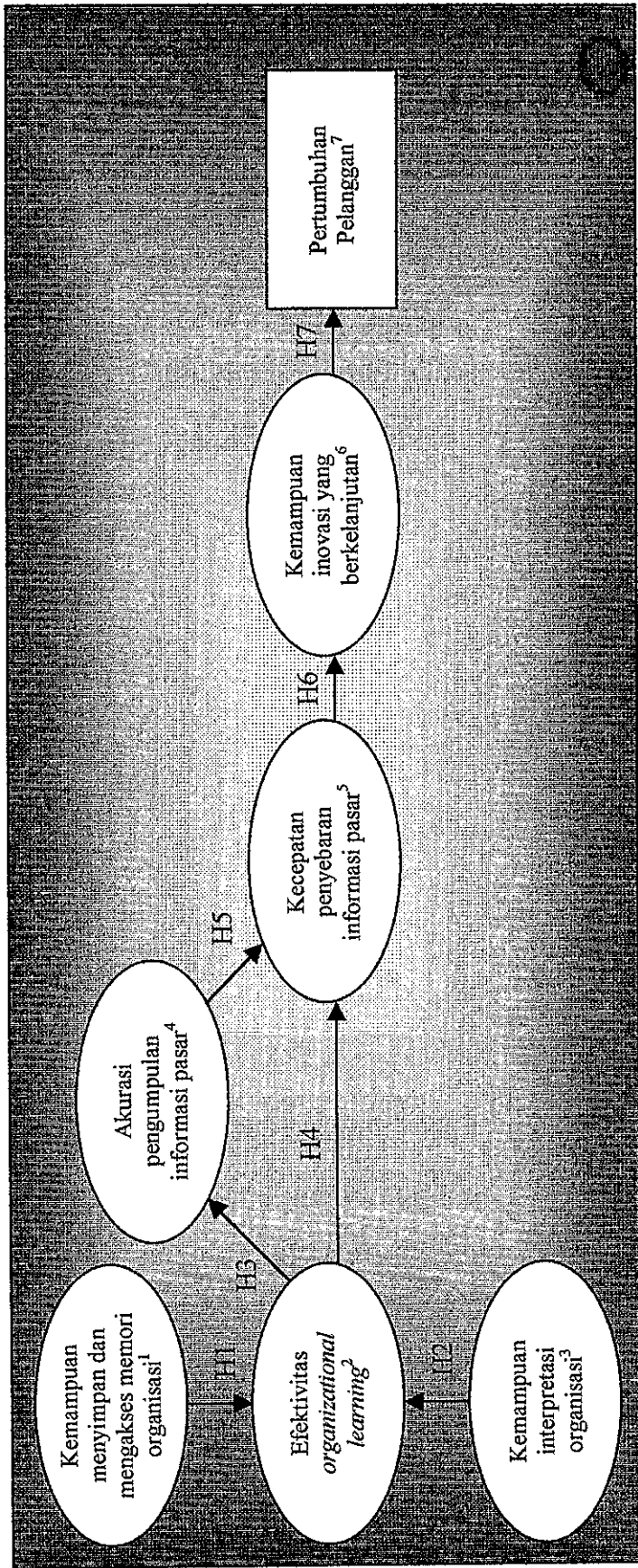
informasi pasar. Kemudian inovasi dipandang sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja pasar perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja pasar akan diukur langsung dengan menggunakan angka pertumbuhan pelanggan.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan susunan-susunan pemikiran di atas maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang diajukan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber:

¹ Sinkula, 1994, p. 41-42

² Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p. 309

³ Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p. 308

⁴ Jaworski dan Kohli, 1993, p. 54-57

⁵ Jaworski dan Kohli, 1993, p. 54-57

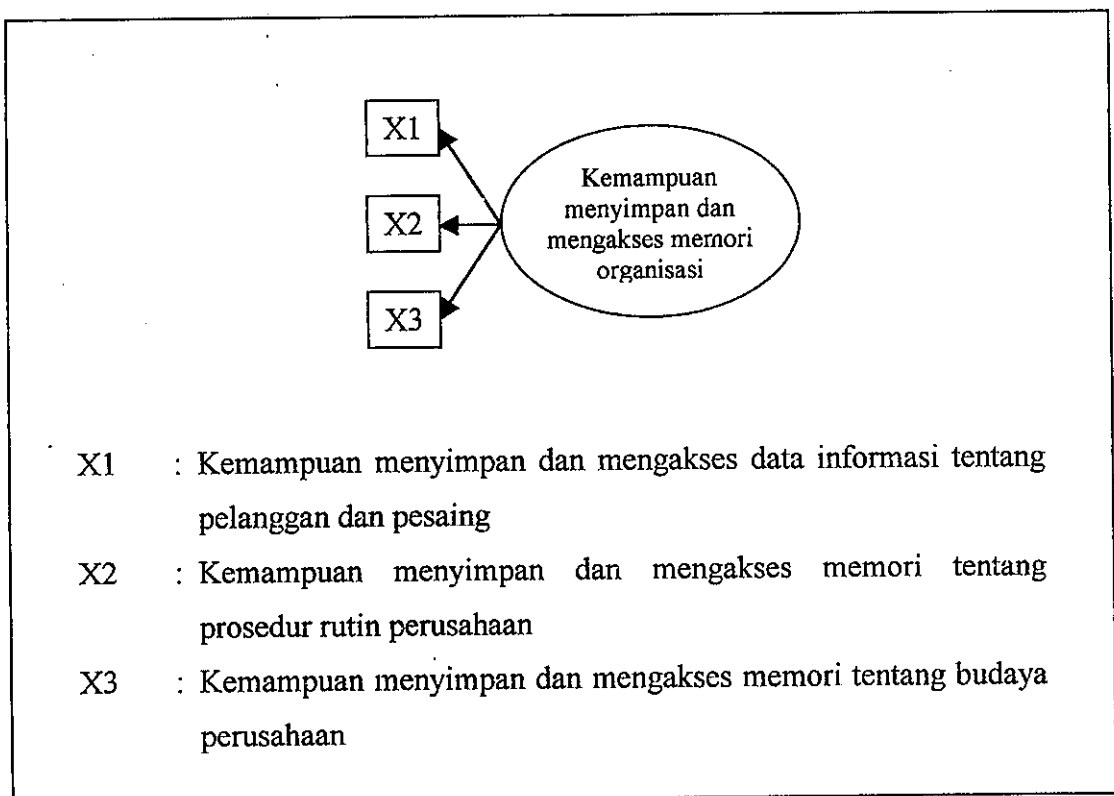
⁶ Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam Tjiptono, 1995, p. 27-28

⁷ Permadi, 1998, p. 70-71

2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan menyimpan dan mengakses database informasi tentang pelanggan dan pesaing, kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang prosedur rutin dalam perusahaan, dan kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang budaya perusahaan seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.2
Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Menyimpan dan Mengakses
Memori Organisasi

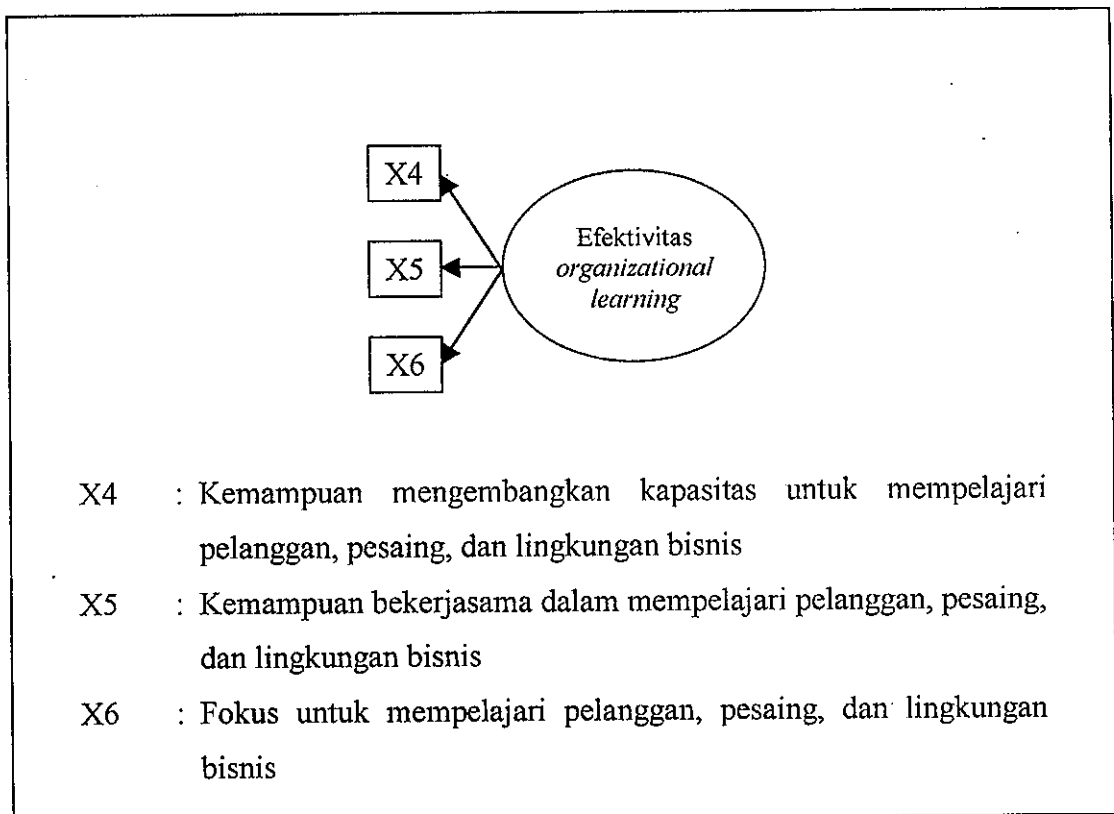


Sumber : Sinkula, 1994, p. 41-42 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel efektivitas *organizational learning* dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan mengembangkan kapasitas untuk mempelajari pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis, kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis, dan fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.3

Dimensi-dimensi dari Variabel Efektivitas *Organizational Learning*

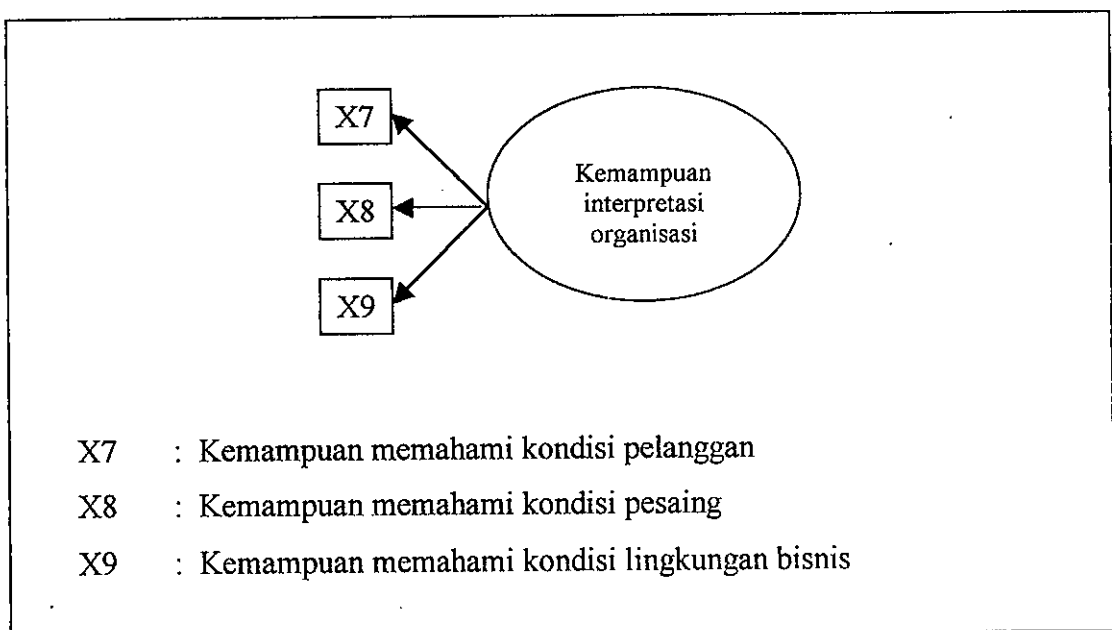


Sumber : Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p. 309 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel kemampuan interpretasi organisasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan memahami kondisi pelanggan, kemampuan memahami kondisi pesaing, dan kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.4

Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Interpretasi Organisasi

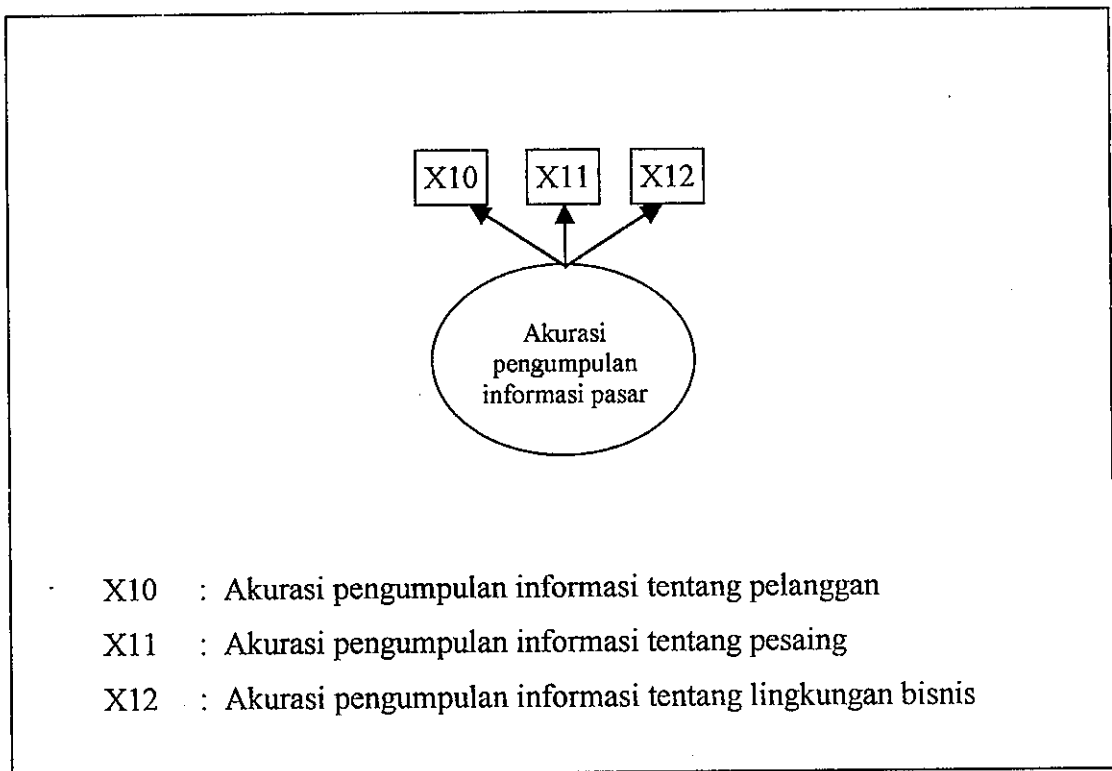


Sumber : Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997, p. 308 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel akurasi pengumpulan informasi pasar dibentuk oleh tiga indikator yaitu akurasi pengumpulan informasi tentang pelanggan, akurasi pengumpulan informasi tentang pesaing, dan akurasi pengumpulan informasi tentang lingkungan bisnis seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.5

Dimensi-dimensi dari Variabel Akurasi Pengumpulan Informasi Pasar

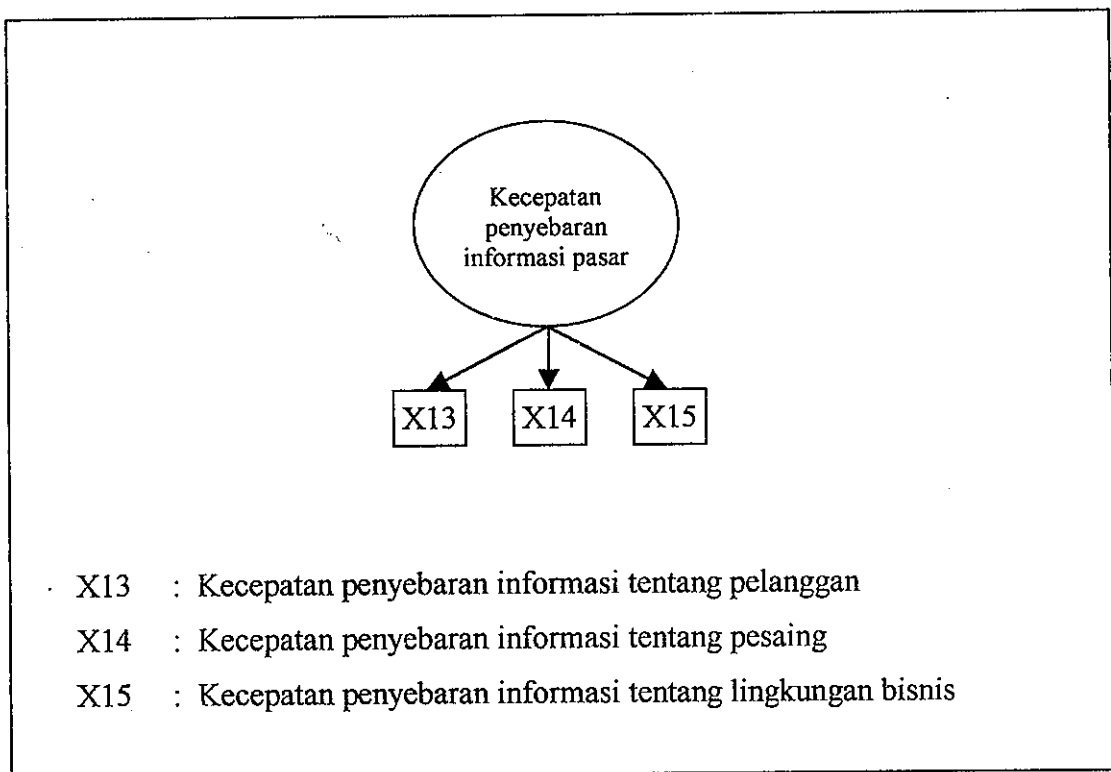


Sumber: Jaworski dan Kohli, 1993, p. 54-57 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel kecepatan penyebaran informasi pasar dibentuk oleh tiga indikator yaitu kecepatan penyebaran informasi tentang pelanggan, kecepatan penyebaran informasi tentang pesaing, dan kecepatan penyebaran informasi tentang lingkungan bisnis seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.6

Dimensi-dimensi dari Variabel Kecepatan Penyebaran Informasi Pasar

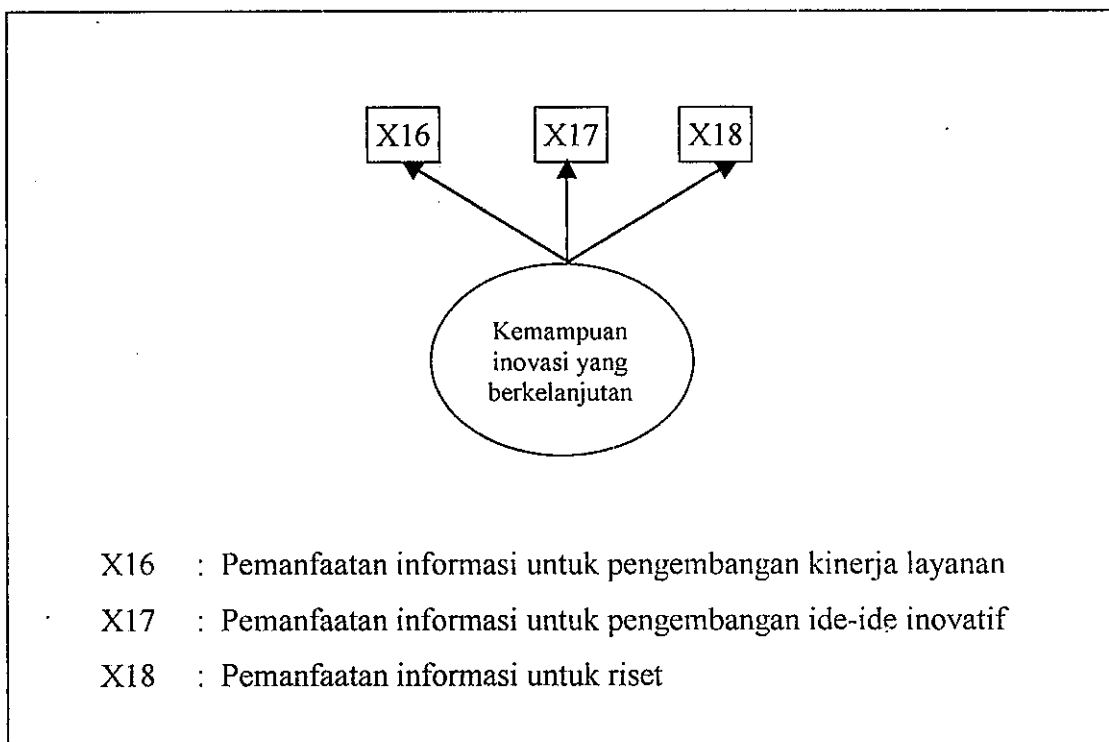


Sumber: Jaworski dan Kohli, 1993, p. 54-57 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel kemampuan inovasi yang berkelanjutan dibentuk oleh tiga indikator yaitu pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan, pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif, dan pemanfaatan informasi untuk riset seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.7

Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Inovasi yang Berkelanjutan



Sumber : Zeithaml, Berry, dan Parasuraman dalam Tjiptono, 1995, p. 27-28
(dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel yang terakhir adalah variabel pertumbuhan pelanggan. Variabel pertumbuhan pelanggan merupakan dimensi atau indikator untuk mengukur kinerja pasar perusahaan.

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Dari uraian tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin tinggi kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*
- H2 : Semakin tinggi kemampuan interpretasi organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*
- H3 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar
- H4 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar
- H5 : Semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar
- H6 : Semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan
- H7 : Semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Operasional | Scaling |
|---|--|---|
| Kemampuan interpretasi organisasi | Kemampuan interpretasi organisasi diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam memahami informasi yang diperlukan perusahaan. Kemampuan interpretasi organisasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur kemampuan interpretasi organisasi |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | Efektivitas <i>Organizational learning</i> merupakan suatu konsep berupa nilai perusahaan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan yang berhubungan dengan bisnis yang dilakukan perusahaan secara efektif. Efektivitas <i>Organizational learning</i> dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur efektivitas <i>organizational learning</i> |
| Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi | Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses pengalaman masa lalu perusahaan dimana kemampuan tersebut akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | Akurasi pengumpulan informasi pasar diartikan sebagai suatu proses dimana informasi-informasi yang diperlukan perusahaan dikumpulkan dengan akurat. Pengumpulan informasi pasar dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur akurasi pengumpulan informasi pasar |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | Kecepatan penyebaran informasi pasar diartikan sebagai suatu proses dimana informasi-informasi yang diperoleh perusahaan dibagikan dan disebarakan dengan efektif dan cepat baik secara horisontal dan vertikal di seluruh bagian perusahaan. Kecepatan penyebaran informasi pasar dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur kecepatan penyebaran informasi pasar |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | Kemampuan inovasi yang berkelanjutan merupakan penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Kemampuan inovasi yang berkelanjutan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan. | 10 point skala pada 6 item untuk mengukur kemampuan inovasi yang berkelanjutan |
| Pertumbuhan pelanggan | Pertumbuhan pelanggan merupakan dimensi dari kinerja pasar yang menunjukkan keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar dari kualitas layanan perusahaan. | Rata-rata pertumbuhan pelanggan dalam 3 (tiga) tahun terakhir |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan metode penelitian mulai dari desain penelitian sampai analisis data untuk menguji hipotesis dari sebuah model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Model tersebut meliputi *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Desain dari penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Zikmund (dalam Ferdinand, A.T, 1999, p.72) menjelaskan bahwa tipe desain penelitian kausal merupakan desain penelitian untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dimana peneliti bermaksud untuk mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan sebab dan akibat tersebut. Permasalahan yang hendak diteliti dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang diagendakan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan penelitian lebih lanjut. Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan serta mengembangkan model dalam penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu

digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada konsep-konsep dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengajukan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi dalam bidang pemasaran.

3.1.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini memilih industri perbankan sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis hubungan antara *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar. Perusahaan-perusahaan tersebut perlu membangun kemampuannya dalam meningkatkan kemampuan bersaing dan salah satu kemampuan yang perlu dikembangkan adalah *organizational learning*. Berdasarkan uraian tersebut maka industri perbankan dipandang memiliki hubungan yang erat dengan *organizational learning*, memori organisasi, interpretasi organisasi, pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi dan kinerja pasar.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Cooper dan Emory (1998, p.254) menyatakan bahwa data primer merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden melalui bantuan seperangkat kuesioner dengan metode angket tertutup.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang relevan dengan masalah yang diteliti dan model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Data ini dapat diperoleh melalui jurnal, literatur, *textbook* dan direktori buku telepon tahun 2001-2002.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Cooper dan Emory (1998, p.214) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas serta karakteristik yang telah memenuhi syarat sebagai obyek penelitian. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek penelitian tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek penelitian tersebut. Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah pimpinan cabang bank swasta dan pemerintah di Kota Semarang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi dengan karakteristik yang dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991, p.149-150). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*, yaitu penentuan responden dilakukan secara acak untuk memperoleh jumlah sampel yang dapat mewakili karakteristik populasi.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan dua metode. Pertama, penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Rao (1996, p.29):

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana : n = jumlah sampel

 N = populasi

 moe = margin of error max

Sesuai dengan data yang dikumpulkan, diketahui bahwa jumlah pimpinan bank di Semarang adalah sebanyak 240 orang (Direktori Telepon, 2001-2002). Maka jumlah sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{240}{1 + 240 (5\%)^2}$$

$$n = 150 \text{ orang}$$

Kedua, penentuan jumlah sampel dengan rumus Hair (1995, p.637). Ukuran sampel ideal dan representatif bila menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots(2) \\ &= 19 \times 5 \\ &= 95 \text{ responden}\end{aligned}$$

Jadi berdasarkan perhitungan dengan menggunakan kedua rumus tersebut di atas maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 pimpinan bank di Kota Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Angket Tertutup

Mengumpulkan data dengan bantuan seperangkat kuesioner yang diisi oleh responden.

2. Studi Pustaka

Mengumpulkan bahan-bahan yang relevan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber telaah pustaka untuk penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Structural Equation Model (SEM)

Structural Equation Model (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan sebagai alat untuk menguji H1 hingga H7 dalam penelitian ini. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. AMOS merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji H1 hingga H7 dalam penelitian ini karena kemampuannya dalam: memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, mengakomodasi model yang meliputi latent variabel, mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan variabel independen serta mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan (Bacon dalam Ferdinand, A.T, 1999, p.85).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

- *Confirmatory Factor Analysis* pada *Structural Equation Model (SEM)* yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression Weight* pada *Structural Equation Model (SEM)* yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah pemodelan *Structural Equation Model (SEM)* yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model*

atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, p.645-670) dan Ferdinand,A.T (2000, p.30) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Keyakinan untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan, tetapi haruslah berdasarkan sebuah justifikasi teoritis yang mendalam (Ferdinand,A.T, 2000, p.31).

2. Pengembangan *Path Diagram*

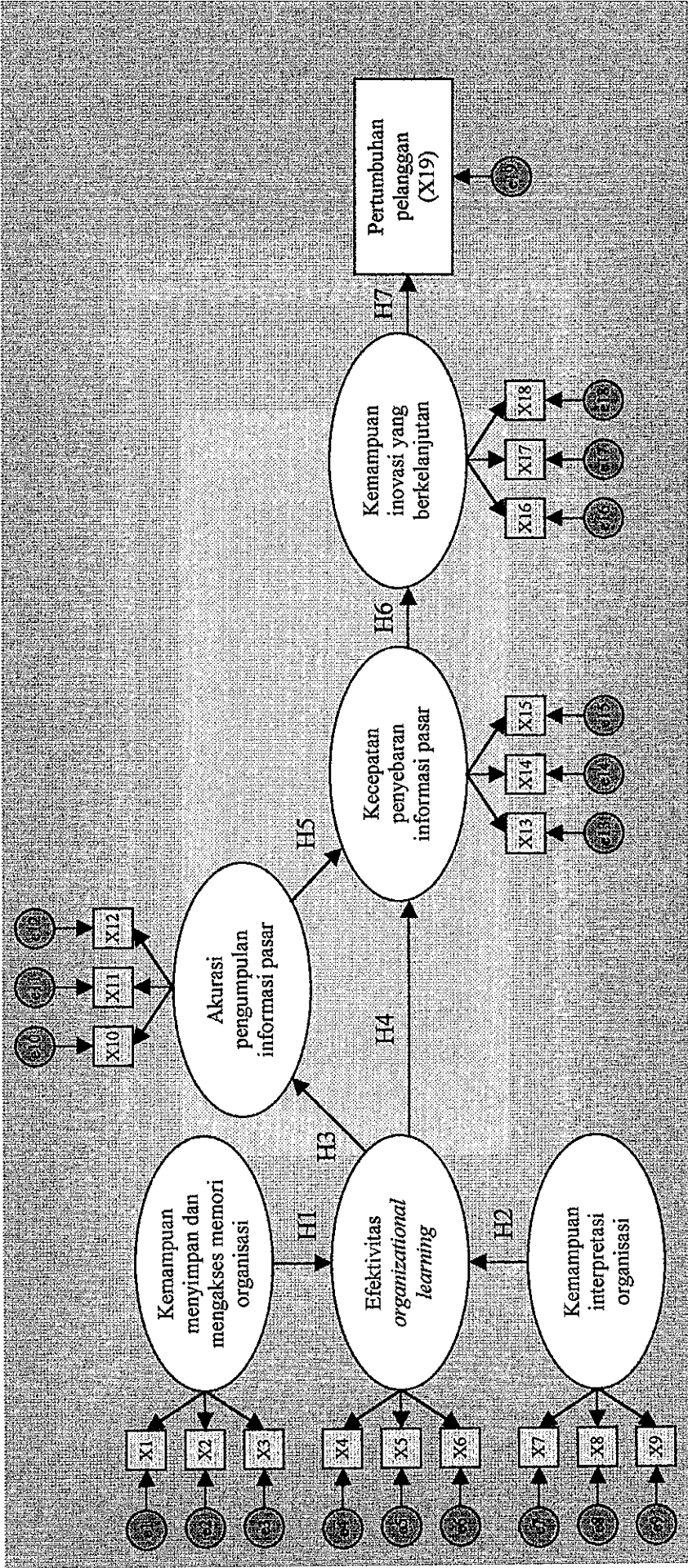
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*,

hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok (Ferdinand,A.T, 2000, p.36-39), yaitu:

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, dapat ditentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen

Path diagram yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

Gambar 3.1
Path Diagram



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

Tabel 3.1
Variabel dan Dimensinya

| Variabel | Dimensi | Simbol |
|---|---|--------|
| Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi | Kemampuan menyimpan dan mengakses data informasi tentang pelanggan dan pesaing | X1 |
| | Kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang prosedur rutin perusahaan | X2 |
| | Kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang budaya perusahaan | X3 |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | Kemampuan mengembangkan kapasitas untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis | X4 |
| | Kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis | X5 |
| | Fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis | X6 |
| Kemampuan interpretasi organisasi | Kemampuan memahami kondisi pelanggan | X7 |
| | Kemampuan memahami kondisi pesaing | X8 |
| | Kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis | X9 |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | Akurasi pengumpulan informasi tentang pelanggan | X10 |
| | Akurasi pengumpulan informasi tentang pesaing | X11 |
| | Akurasi pengumpulan informasi tentang lingkungan bisnis | X12 |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | Kecepatan penyebaran informasi tentang pelanggan | X13 |
| | Kecepatan penyebaran informasi tentang pesaing | X14 |
| | Kecepatan penyebaran informasi tentang lingkungan bisnis | X15 |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | Pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan | X16 |
| | Pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif | X17 |
| | Pemanfaatan informasi untuk riset | X18 |
| Pertumbuhan pelanggan | | X19 |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, selanjutnya dilakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan.

Persamaan yang diperoleh dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{Organizational Learning} = \beta_1 \text{ memori organisasi} + \beta_2 \text{ interpretasi organisasi} + Z_1$$

$$\text{Pengumpulan informasi pasar} = \alpha_1 \text{ organizational learning} + Z_2$$

$$\text{Penyebaran informasi pasar} = \alpha_1 \text{ organizational learning} + \mu_1 \text{ pengumpulan informasi pasar} + Z_3$$

$$\text{Inovasi} = \eta_1 \text{ penyebaran informasi pasar} + Z_4$$

$$\text{Pertumbuhan pelanggan} = \gamma_1 \text{ inovasi} + e_{19}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*meassurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.40-42).

Tabel 3.2
Model Pengukuran

| Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran) | Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran) |
|---|--|
| X1 = λ_1 Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi + e1 | X4 = λ_4 Efektivitas <i>organizational learning</i> + e4 |
| X2 = λ_2 Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi + e2 | X5 = λ_5 Efektivitas <i>organizational learning</i> + e5 |
| X3 = λ_3 Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi + e3 | X6 = λ_6 Efektivitas <i>organizational learning</i> + e6 |
| X7 = λ_7 Kemampuan interpretasi organisasi + e7 | X10 = λ_{10} Akurasi pengumpulan informasi pasar + e10 |
| X8 = λ_8 Kemampuan interpretasi organisasi + e8 | X11 = λ_{11} Akurasi pengumpulan informasi pasar + e11 |
| X9 = λ_9 Kemampuan interpretasi organisasi + e9 | X12 = λ_{12} Akurasi pengumpulan informasi pasar + e12 |
| | X13 = λ_{13} Kecepatan penyebaran informasi pasar + e13 |
| | X14 = λ_{14} Kecepatan penyebaran informasi pasar + e14 |
| | X15 = λ_{15} Kecepatan penyebaran informasi pasar + e15 |
| | X16 = λ_{16} Kemampuan inovasi yang berkelanjutan + e16 |
| | X17 = λ_{17} Kemampuan inovasi yang berkelanjutan + e17 |
| | X18 = λ_{18} Kemampuan inovasi yang berkelanjutan + e18 |
| | X19 = λ_{19} Pertumbuhan pelanggan + e19 |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/ kovarians

pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi

dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*. *Fit Index* ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, Tanaka dan Huba dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.54)

- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit Index* ini diadjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.55-56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.57).

- CFI (*Comparative Fit Index*), besaran *index* ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana bila semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$. *Index* ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland, Tanaka dalam Ferdinand, 2000, p.58)

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka secara ringkas *cut-off value* dari masing-masing *index* yang akan digunakan untuk menguji model penelitian ini adalah:

Tabel 3.3
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

| GOODNESS OF FIT INDEX | CUT-OFF VALUE |
|--------------------------|-----------------|
| χ^2 | Sekecil mungkin |
| Significance Probability | ≥ 0.05 |
| RMSEA | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 |
| AGFI | ≥ 0.90 |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.95 |

Sumber: Ferdinand, 2000, p.59

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada akhirnya yang harus dilakukan adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian

yang telah dilakukan. Hair dalam Ferdinand,A.T, (2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Jika batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model $> 5\%$, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam Bab IV ini, data-data yang diperoleh dari responden akan dianalisis. Pada bagian pertama akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai gambaran obyek penelitian. Kemudian dilakukan serangkaian proses analisis data. Berikutnya dilakukan pengujian terhadap model penelitian, uji reliabilitas dan varians extract. Yang terakhir dilakukan pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Pada bab sebelumnya telah ditentukan syarat kecukupan sampel sebanyak 150 responden. Kriteria dari responden adalah Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang.

Dari proses pengumpulan data kuesioner di lapangan, diperoleh hasil bahwa responden yang ditemui adalah sebanyak 150 orang dan semuanya memenuhi kriteria yaitu sebagai Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Berdasarkan hasil tersebut data-data yang diperoleh sudah memenuhi syarat untuk dianalisis.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan dilakukan berdasarkan 7 langkah Structural Equation Model (SEM) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Langkah 1 (Pengembangan Model Berdasarkan Teori)

Model penelitian telah disusun berdasarkan dukungan teori yang kuat, dan telah dijelaskan secara keseluruhan pada bab sebelumnya. Variabel-variabel yang akan diteliti telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Berdasarkan model penelitian yang sedang dikembangkan, telah disusun sebuah path diagram seperti yang dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian dalam path diagram tersebut kemudian dirumuskan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran seperti dapat dilihat pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks yang digunakan dalam proses analisis adalah matriks kovarians untuk menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Kovarians data yang akan digunakan dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Sample Covariances

| | X11 | x19 | X16 | X17 | X18 | X13 | X14 | X15 | X12 | X10 | X7 | X8 | X9 | X4 | X5 | X6 | X1 | X2 | X3 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X11 | 4.822 | 3.632 | 2.714 | 3.692 | 3.610 | 3.688 | 3.452 | 3.412 | 3.792 | 3.553 | 3.263 | 3.415 | 3.216 | 3.159 | 2.957 | 3.156 | 3.314 | 3.135 | 3.403 |
| x19 | 3.632 | 4.769 | 3.202 | 3.981 | 3.958 | 3.931 | 3.794 | 3.849 | 3.746 | 3.624 | 3.735 | 3.936 | 3.729 | 3.605 | 3.537 | 3.826 | 3.780 | 3.537 | 3.789 |
| X16 | 2.714 | 3.202 | 4.413 | 3.452 | 3.277 | 3.127 | 3.095 | 3.066 | 2.938 | 2.624 | 2.997 | 3.114 | 2.868 | 2.757 | 2.680 | 2.824 | 2.703 | 2.513 | 2.733 |
| X17 | 3.692 | 3.981 | 3.452 | 4.872 | 4.267 | 3.879 | 3.777 | 3.808 | 3.808 | 3.589 | 3.740 | 3.877 | 3.639 | 3.493 | 3.473 | 3.516 | 3.680 | 3.448 | 3.618 |
| X18 | 3.610 | 3.958 | 3.277 | 4.267 | 4.932 | 3.832 | 3.725 | 3.797 | 3.671 | 3.562 | 3.668 | 3.790 | 3.576 | 3.506 | 3.442 | 3.549 | 3.601 | 3.297 | 3.576 |
| X13 | 3.688 | 3.931 | 3.127 | 3.879 | 3.832 | 4.862 | 3.973 | 3.951 | 3.705 | 3.751 | 3.570 | 3.726 | 3.496 | 3.460 | 3.437 | 3.638 | 3.624 | 3.346 | 3.576 |
| X14 | 3.452 | 3.794 | 3.095 | 3.777 | 3.725 | 3.973 | 4.269 | 3.893 | 3.472 | 3.359 | 3.622 | 3.696 | 3.421 | 3.290 | 3.172 | 3.363 | 3.404 | 3.157 | 3.361 |
| X15 | 3.412 | 3.849 | 3.066 | 3.808 | 3.797 | 3.951 | 3.893 | 4.563 | 3.536 | 3.306 | 3.618 | 3.657 | 3.496 | 3.439 | 3.263 | 3.574 | 3.595 | 3.252 | 3.521 |
| X12 | 3.792 | 3.746 | 2.938 | 3.808 | 3.671 | 3.705 | 3.472 | 3.536 | 4.731 | 3.729 | 3.286 | 3.473 | 3.372 | 3.318 | 3.256 | 3.460 | 3.532 | 3.243 | 3.574 |
| X10 | 3.553 | 3.624 | 2.624 | 3.589 | 3.562 | 3.751 | 3.359 | 3.306 | 3.729 | 4.826 | 3.226 | 3.265 | 3.116 | 3.122 | 3.130 | 3.131 | 3.449 | 3.284 | 3.528 |
| X7 | 3.263 | 3.735 | 2.997 | 3.740 | 3.668 | 3.570 | 3.622 | 3.618 | 3.286 | 3.226 | 5.450 | 5.182 | 4.570 | 3.250 | 3.854 | 3.511 | 3.472 | 3.305 | 3.386 |
| X8 | 3.415 | 3.936 | 3.114 | 3.877 | 3.790 | 3.726 | 3.696 | 3.657 | 3.473 | 3.265 | 5.182 | 6.446 | 4.770 | 3.470 | 3.970 | 3.669 | 3.515 | 3.528 | 3.417 |
| X9 | 3.216 | 3.729 | 2.868 | 3.639 | 3.576 | 3.496 | 3.421 | 3.496 | 3.372 | 3.116 | 4.570 | 4.770 | 5.521 | 3.270 | 3.618 | 3.451 | 3.281 | 2.982 | 3.232 |
| X4 | 3.159 | 3.605 | 2.757 | 3.493 | 3.506 | 3.460 | 3.290 | 3.439 | 3.318 | 3.122 | 3.250 | 3.470 | 3.270 | 4.773 | 3.452 | 3.700 | 3.485 | 3.359 | 3.562 |
| X5 | 2.957 | 3.537 | 2.680 | 3.473 | 3.442 | 3.437 | 3.172 | 3.263 | 3.256 | 3.130 | 3.854 | 3.970 | 3.618 | 3.452 | 4.820 | 3.702 | 3.489 | 3.340 | 3.488 |
| X6 | 3.156 | 3.826 | 2.824 | 3.516 | 3.549 | 3.638 | 3.363 | 3.574 | 3.460 | 3.131 | 3.511 | 3.669 | 3.451 | 3.700 | 3.702 | 4.818 | 3.599 | 3.449 | 3.603 |
| X1 | 3.314 | 3.780 | 2.703 | 3.680 | 3.601 | 3.624 | 3.404 | 3.595 | 3.532 | 3.449 | 3.472 | 3.515 | 3.281 | 3.485 | 3.489 | 3.599 | 4.885 | 4.503 | 4.666 |
| X2 | 3.135 | 3.537 | 2.513 | 3.448 | 3.297 | 3.346 | 3.157 | 3.252 | 3.243 | 3.284 | 3.305 | 3.528 | 2.982 | 3.359 | 3.340 | 3.449 | 4.503 | 4.879 | 4.399 |
| X3 | 3.403 | 3.789 | 2.733 | 3.618 | 3.576 | 3.576 | 3.361 | 3.521 | 3.574 | 3.528 | 3.386 | 3.417 | 3.232 | 3.562 | 3.488 | 3.603 | 4.666 | 4.399 | 4.755 |

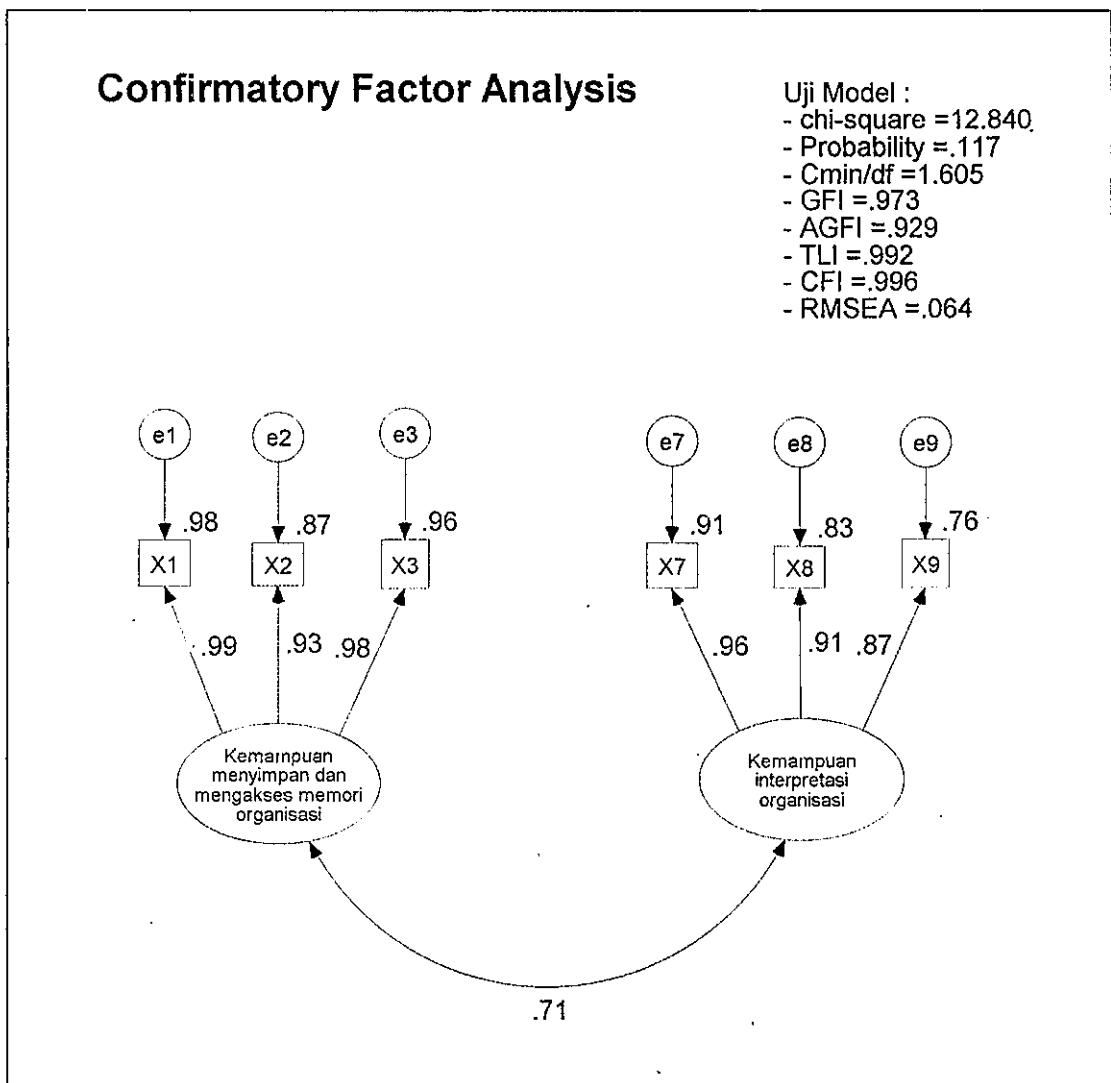
Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Teknik estimasi yang akan digunakan untuk proses analisis adalah *maximum likelihood estimation model* dan akan dilakukan secara bertahap yaitu: estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan analisis *full model SEM* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang sedang dikembangkan (Ferdinand, 2000, p.128).

4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) 1

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen dapat dilihat pada Gambar 4.1, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 berikut ini:

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1



Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.2

Goodness of Fit dari Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| χ^2 – <i>Chi-square</i> | Diharapkan kecil (15.507) | 12.840 | Baik |
| <i>Significance Probability</i> | ≥ 0.05 | 0.117 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.605 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.973 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.929 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.992 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.996 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.064 | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.3

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1

| <i>Regression Weights</i> | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> | <i>Label</i> |
|--|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| X2 <-- Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi | 0.946 | 0.032 | 29.263 | 0.000 | par-1 |
| X8 <-- Kemampuan interpretasi organisasi | 1.039 | 0.051 | 20.378 | 0.000 | par-2 |
| X9 <-- Kemampuan interpretasi organisasi | 0.921 | 0.052 | 17.823 | 0.000 | par-3 |
| X7 <-- Kemampuan interpretasi organisasi | 1.000 | | | | |
| X1 <-- Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi | 1.000 | | | | |
| X3 <-- Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi | 0.978 | 0.021 | 46.243 | 0.000 | par-4 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis tersebut di atas diketahui bahwa tingkat signifikansi sebesar 0.117. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Berdasarkan analisis tersebut konstruk exogen ini dapat diterima.

Dimensi-dimensi yang membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *regression weights* seperti dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan dengan

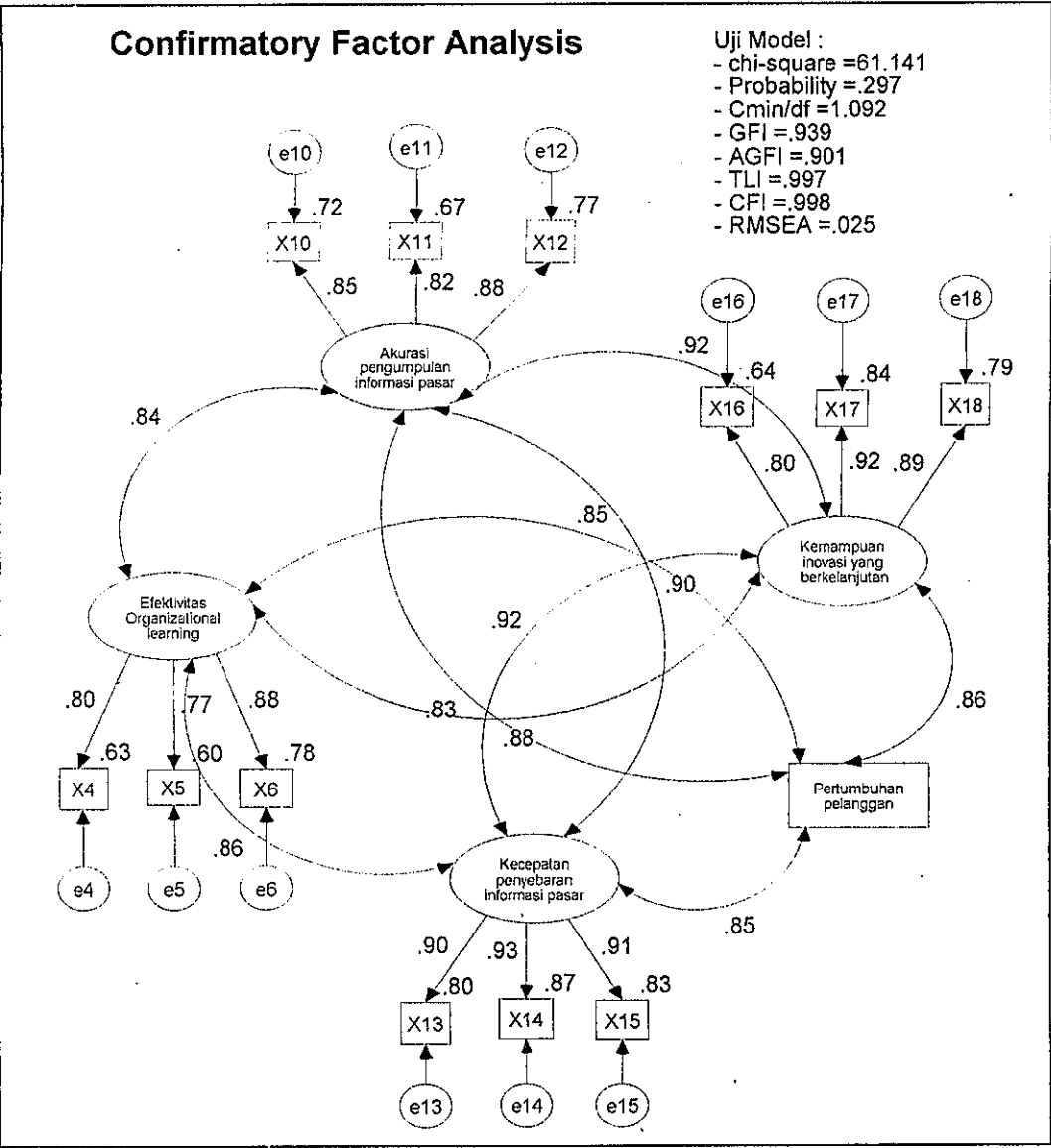
melihat factor loading dari masing-masing dimensi-dimensi tersebut. Critical Ratio (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang terbentuk. Syarat lain suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 , dan factor loading dari masing-masing dimensi juga sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang terbentuk.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) 2

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen dapat dilihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 berikut ini:

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2



Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.4
Goodness of Fit dari Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | <i>Hasil Analisis</i> | <i>Evaluasi Model</i> |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil (74.468) | 61.141 | Baik |
| <i>Significance Probability</i> | ≥ 0.05 | 0.297 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.092 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.939 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.901 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.997 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.998 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.025 | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.5
Regression Weights Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2

| <i>Regression Weights</i> | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> | <i>Label</i> |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| X5 <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.868 | 0.063 | 13.835 | 0.000 | par-1 |
| X15 <-- Kecepatan_penyebaran_informasi pasar | 1.000 | | | | |
| X14 <-- Kecepatan_penyebaran_informasi pasar | 0.961 | 0.042 | 22.691 | 0.000 | par-2 |
| X17 <-- Kemampuan_inovasi yang_berkelanjutan | 1.080 | 0.060 | 17.941 | 0.000 | par-3 |
| X18 <-- Kemampuan_inovasi yang_berkelanjutan | 1.058 | 0.062 | 16.947 | 0.000 | par-4 |
| X16 <-- Kemampuan_inovasi yang_berkelanjutan | 1.000 | | | | |
| X13 <-- Kecepatan_penyebaran_informasi pasar | 0.985 | 0.049 | 20.136 | 0.000 | par-5 |
| X11 <-- Akurasi_pengumpulan_informasi pasar | 0.923 | 0.062 | 14.812 | 0.000 | par-6 |
| X4 <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.883 | 0.061 | 14.462 | 0.000 | par-7 |
| X6 <-- Efektivitas_Organizational_learning | 1.000 | | | | |
| X10 <-- Akurasi_pengumpulan_informasi pasar | 1.000 | | | | |
| X12 <-- Akurasi_pengumpulan_informasi pasar | 0.959 | 0.057 | 16.748 | 0.000 | par-8 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis tersebut di atas diketahui bahwa tingkat signifikansi sebesar 0.297. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Berdasarkan analisis tersebut konstruk endogen ini dapat diterima.

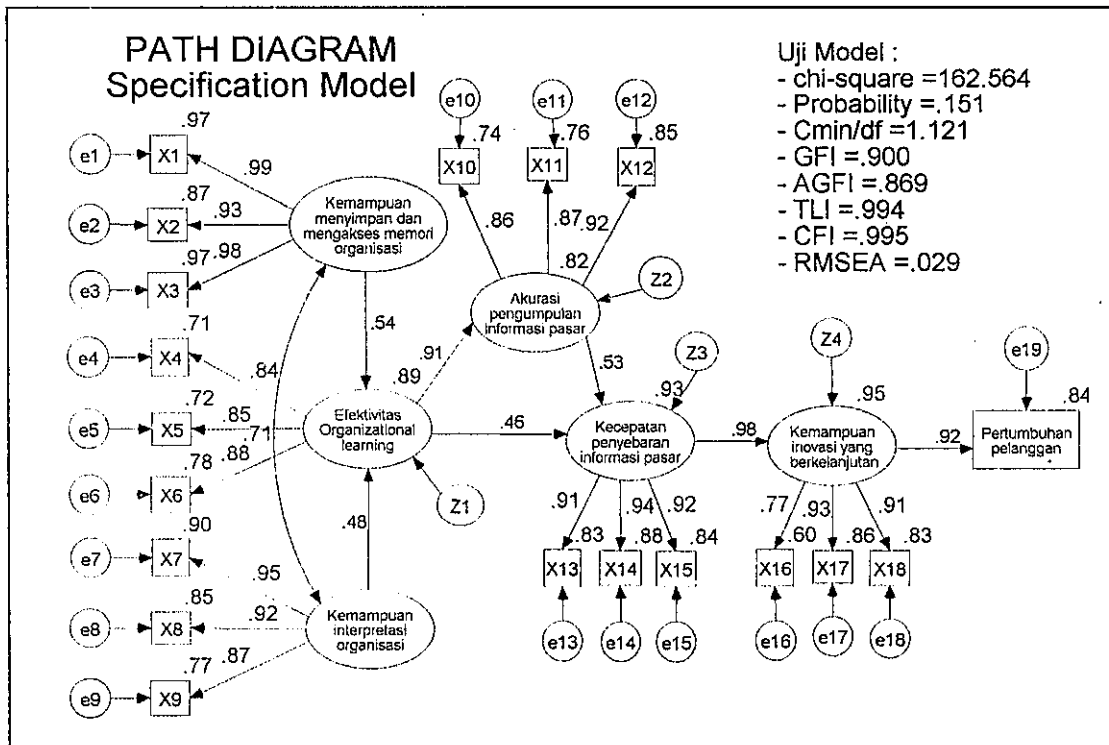
Dimensi-dimensi yang membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan regression weights seperti dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* dari masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang terbentuk. Syarat lain suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas diketahui bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 , dan *factor loading* dari masing-masing dimensi juga sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang terbentuk.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil analisis dari *Full Model* SEM dapat dilihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7 berikut ini:

Gambar 4.3
Structural Equation Model (SEM)



Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

| Simbol | Nama Variabel |
|--------|---|
| X1 | Kemampuan menyimpan dan mengakses data informasi tentang pelanggan dan pesaing |
| X2 | Kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang prosedur rutin perusahaan |
| X3 | Kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang budaya perusahaan |
| X4 | Kemampuan mengembangkan kapasitas untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis |
| X5 | Kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis |
| X6 | Fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis |
| X7 | Kemampuan memahami kondisi pelanggan |
| X8 | Kemampuan memahami kondisi pesaing |
| X9 | Kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis |
| X10 | Akurasi pengumpulan informasi tentang pelanggan |
| X11 | Akurasi pengumpulan informasi tentang pesaing |
| X12 | Akurasi pengumpulan informasi tentang lingkungan bisnis |
| X13 | Kecepatan penyebaran informasi tentang pelanggan |
| X14 | Kecepatan penyebaran informasi tentang pesaing |
| X15 | Kecepatan penyebaran informasi tentang lingkungan bisnis |
| X16 | Pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan |
| X17 | Pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif |
| X18 | Pemanfaatan informasi untuk riset |
| X19 | Pertumbuhan pelanggan |

Tabel 4.6
Regression Weights Structural Equation Model (SEM)

| Regression Weights | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------------------------|---|----------|-------|--------|-------|--------|
| Efektivitas_Organizational_learning | <-- Kemamp_menyimpan dan_mengakses memori_orgns | 0.492 | 0.052 | 9.480 | 0.000 | H1 |
| Efektivitas_Organizational_learning | <-- Kemampuan_interpretasi_organisasi | 0.461 | 0.057 | 8.096 | 0.000 | H2 |
| Akurasi_pengumpulan_inf pasar | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.886 | 0.068 | 12.942 | 0.000 | H3 |
| Kecepatan_penyebaran_inf pasar | <-- Akurasi_pengumpulan_inf pasar | 0.548 | 0.111 | 4.948 | 0.000 | H5 |
| Kecepatan_penyebaran_inf pasar | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.469 | 0.106 | 4.418 | 0.000 | H4 |
| Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | <-- Kecepatan_penyebaran_inf pasar | 1.007 | 0.056 | 17.985 | 0.000 | H6 |
| X3 | <-- Kemamp_menyimpan dan_mengakses memori_orgns | 1.000 | | | | |
| X2 | <-- Kemamp_menyimpan dan_mengakses memori_orgns | 0.961 | 0.034 | 28.150 | 0.000 | par-8 |
| X1 | <-- Kemamp_menyimpan dan_mengakses memori_orgns | 1.016 | 0.022 | 45.671 | 0.000 | par-9 |
| X6 | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 1.000 | | | | |
| X5 | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.955 | 0.064 | 14.862 | 0.000 | par-10 |
| X8 | <-- Kemampuan_interpretasi_organisasi | 1.126 | 0.064 | 17.659 | 0.000 | par-11 |
| X7 | <-- Kemampuan_interpretasi_organisasi | 1.086 | 0.058 | 18.802 | 0.000 | par-12 |
| X15 | <-- Kecepatan_penyebaran_inf pasar | 1.000 | | | | |
| X14 | <-- Kecepatan_penyebaran_inf pasar | 0.976 | 0.046 | 21.210 | 0.000 | par-13 |
| X17 | <-- Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | 0.997 | 0.050 | 19.794 | 0.000 | par-14 |
| X16 | <-- Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | 0.797 | 0.062 | 12.845 | 0.000 | par-15 |
| X18 | <-- Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | 1.000 | | | | |
| X13 | <-- Kecepatan_penyebaran_inf pasar | 1.018 | 0.053 | 19.382 | 0.000 | par-16 |
| x19 | <-- Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | 0.988 | 0.052 | 18.918 | 0.000 | H7 |
| X12 | <-- Akurasi_pengumpulan_inf pasar | 1.026 | 0.061 | 16.743 | 0.000 | par-18 |
| X10 | <-- Akurasi_pengumpulan_inf pasar | 1.000 | | | | |
| X11 | <-- Akurasi_pengumpulan_inf pasar | 0.987 | 0.066 | 14.916 | 0.000 | par-19 |
| X4 | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.943 | 0.064 | 14.637 | 0.000 | par-20 |
| X9 | <-- Kemampuan_interpretasi_organisasi | 1.000 | | | | |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Tabel 4.7
Goodness of Fit dari Structural Equation Model (SEM)

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|--------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil (174.101) | 162.564 | Baik |
| Significance Probability | ≥ 0.05 | 0.151 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.121 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.900 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.869 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.994 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.995 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.029 | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa model penelitian fit terhadap data yang digunakan. Chi-Square, Probability, Cmin/df, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. GFI dan AGFI diterima secara marginal.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Berdasarkan analisis yang dilakukan, diketahui bahwa nilai standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi dalam penelitian tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Model penelitian ini mempunyai 19 parameter, sehingga minimum sampel yang digunakan adalah 95. Penelitian ini menggunakan 150 sampel Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dengan demikian sampel yang digunakan telah memenuhi syarat.

4.2.6.1.2 Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori (Ferdinand, 2000, p.49-51).

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.

Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.

Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini.

Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim.

4.2.6.1.2.1 Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar

(di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Observasi yang mempunyai *Z-score* ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000, p.94).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.8
Uji Outlier Univariate

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------------|----------------|
| Zscore(X1) | 150 | -2.03231 | 2.07798 | 3.920475E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X2) | 150 | -2.07492 | 1.99060 | -2.1684043E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X3) | 150 | -2.00897 | 2.07246 | -1.9775848E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X4) | 150 | -1.98423 | 2.10228 | -4.7357951E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X5) | 150 | -1.97921 | 2.10632 | 1.097213E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X6) | 150 | -2.13049 | 1.97538 | -3.8337389E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X7) | 150 | -1.75561 | 1.98562 | -8.3873880E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X8) | 150 | -1.67898 | 1.85158 | 9.228729E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X9) | 150 | -1.81536 | 2.03195 | 1.960238E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X10) | 150 | -1.92971 | 2.15353 | 1.361324E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X11) | 150 | -1.88718 | 2.15678 | 2.996735E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X12) | 150 | -1.98615 | 2.08568 | -1.4667087E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X13) | 150 | -2.07638 | 2.12304 | -5.3776428E-17 | 1.0000000 |
| Zscore(X14) | 150 | -2.11317 | 2.22237 | -8.7256591E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X15) | 150 | -2.06856 | 1.99926 | -1.8136534E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X16) | 150 | -2.11137 | 2.15882 | -7.1991024E-17 | 1.0000000 |
| Zscore(X17) | 150 | -1.97167 | 2.09208 | -1.3990545E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X18) | 150 | -1.91933 | 2.11979 | -6.8781786E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X19) | 150 | -1.99899 | 2.10853 | -1.9446250E-15 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 150 | | | | |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariat*.

4.2.6.1.2.2 Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outlier univariate, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 19 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (19, 0.001) = 42.8$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 42.8 merupakan multivariate outliers. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, 98-104).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas, yaitu data yang digunakan untuk analisis harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dilakukan dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z

lebih besar dari nilai kritis sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Normalitas Data

| | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|----------|--------|
| X11 | 1.000 | 10.000 | -0.177 | -0.883 | -0.389 | -0.973 |
| x19 | 1.000 | 10.000 | -0.149 | -0.745 | -0.390 | -0.975 |
| X16 | 1.000 | 10.000 | -0.138 | -0.688 | -0.435 | -1.088 |
| X17 | 1.000 | 10.000 | -0.273 | -1.366 | -0.432 | -1.080 |
| X18 | 1.000 | 10.000 | -0.181 | -0.906 | -0.381 | -0.952 |
| X13 | 1.000 | 10.000 | -0.146 | -0.732 | -0.468 | -1.169 |
| X14 | 1.000 | 10.000 | -0.244 | -1.219 | -0.239 | -0.597 |
| X15 | 1.000 | 10.000 | -0.004 | -0.022 | -0.390 | -0.975 |
| X12 | 1.000 | 10.000 | -0.094 | -0.468 | -0.332 | -0.831 |
| X10 | 1.000 | 10.000 | -0.202 | -1.010 | -0.359 | -0.897 |
| X7 | 1.000 | 10.000 | -0.163 | -0.816 | -0.713 | -1.782 |
| X8 | 1.000 | 10.000 | -0.037 | -0.187 | -0.730 | -1.826 |
| X9 | 1.000 | 10.000 | -0.074 | -0.368 | -0.710 | -1.776 |
| X4 | 1.000 | 10.000 | -0.072 | -0.360 | -0.563 | -1.408 |
| X5 | 1.000 | 10.000 | -0.183 | -0.913 | -0.400 | -0.999 |
| X6 | 1.000 | 10.000 | -0.212 | -1.060 | -0.377 | -0.942 |
| X1 | 1.000 | 10.000 | -0.091 | -0.457 | -0.393 | -0.984 |
| X2 | 1.000 | 10.000 | -0.211 | -1.054 | -0.325 | -0.814 |
| X3 | 1.000 | 10.000 | -0.154 | -0.771 | -0.421 | -1.052 |
| Multivariate | | | | | 379.095 | 82.179 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Multikolineritas dan singularitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Ferdinand, 2000, p.105). Dari hasil analisis data didapat hasil:

Determinant of sample covariance matrix = 8.3261e+001

Angka tersebut sangat besar (jauh dari nol). Dengan demikian tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Uji kesesuaian model penelitian menggunakan beberapa kriteria *Goodness of Fit* yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10
Uji Kesesuaian Model Penelitian

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|---------------------------------|----------------------------|----------------|----------------|
| $\chi^2 - Chi-square$ | Diharapkan kecil (174.101) | 162.564 | Baik |
| <i>Significance Probability</i> | ≥ 0.05 | 0.151 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.121 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.900 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.869 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.994 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.995 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.029 | Baik |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui bahwa dari 8 kriteria, 7 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini dapat diterima.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Hasil *standard loading* data:

| | |
|---|-----------------------------|
| Kemamp. menyimpan dan mengakses memori org. | = 0.99 + 0.93 + 0.98 = 2.90 |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | = 0.84 + 0.85 + 0.88 = 2.57 |
| Kemampuan interpretasi organisasi | = 0.95 + 0.92 + 0.87 = 2.74 |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | = 0.86 + 0.87 + 0.92 = 2.65 |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | = 0.91 + 0.94 + 0.92 = 2.77 |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | = 0.77 + 0.93 + 0.91 = 2.61 |

Hasil *measurement error* data:

| | |
|---|-----------------------------|
| Kemamp. menyimpan dan mengakses memori org. | = 0.03 + 0.13 + 0.03 = 0.19 |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | = 0.29 + 0.28 + 0.22 = 0.79 |

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Kemampuan interpretasi organisasi | = 0.10 + 0.15 + 0.23 = 0.48 |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | = 0.26 + 0.24 + 0.15 = 0.65 |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | = 0.17 + 0.12 + 0.16 = 0.45 |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | = 0.40 + 0.14 + 0.17 = 0.71 |

Perhitungan reliabilitas data:

| | |
|---|--|
| Kemamp. menyimpan dan mengakses memori org. | = $\frac{2.90^2}{2.90^2 + 0.19}$ = 0.978 |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | = $\frac{2.57^2}{2.57^2 + 0.79}$ = 0.893 |
| Kemampuan interpretasi organisasi | = $\frac{2.74^2}{2.74^2 + 0.48}$ = 0.939 |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | = $\frac{2.65^2}{2.65^2 + 0.65}$ = 0.915 |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | = $\frac{2.77^2}{2.77^2 + 0.45}$ = 0.945 |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | = $\frac{2.61^2}{2.61^2 + 0.71}$ = 0.906 |

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, diketahui bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.6.3.2 *Variance Extract*

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Hasil *square standardized loading* data:

| | |
|---|-------------------------------------|
| Kemamp. menyimpan dan mengakses memori org. | $= 0.99^2 + 0.93^2 + 0.98^2 = 2.81$ |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | $= 0.84^2 + 0.85^2 + 0.88^2 = 2.20$ |
| Kemampuan interpretasi organisasi | $= 0.95^2 + 0.92^2 + 0.87^2 = 2.51$ |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | $= 0.86^2 + 0.87^2 + 0.92^2 = 2.34$ |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | $= 0.91^2 + 0.94^2 + 0.92^2 = 2.56$ |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | $= 0.77^2 + 0.93^2 + 0.91^2 = 2.29$ |

Perhitungan *variance extract* data:

| | |
|---|--------------------------------------|
| Kemamp. menyimpan dan mengakses memori org. | $= \frac{2.81}{2.81 + 0.19} = 0.937$ |
| Efektivitas <i>organizational learning</i> | $= \frac{2.20}{2.20 + 0.79} = 0.736$ |

| | | | |
|--------------------------------------|---|----------------------------|---------|
| Kemampuan interpretasi organisasi | = | $\frac{2.51}{2.51 + 0.48}$ | = 0.839 |
| Akurasi pengumpulan informasi pasar | = | $\frac{2.34}{2.34 + 0.65}$ | = 0.783 |
| Kecepatan penyebaran informasi pasar | = | $\frac{2.56}{2.56 + 0.45}$ | = 0.850 |
| Kemampuan inovasi yang berkelanjutan | = | $\frac{2.29}{2.29 + 0.71}$ | = 0.763 |

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model penelitian tidak memerlukan adanya modifikasi bila nilai *Standardized Residual* tidak melebihi ambang batas yaitu > 2.58 . Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Standardized Residual Covariances

| | X11 | x19 | X16 | X17 | X18 | X13 | X14 | X15 | X12 | X10 | X7 | X8 | X9 | X4 | X5 | X6 | X1 | X2 | X3 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X11 | 0.584 | 0.525 | -0.047 | 0.583 | 0.383 | 0.474 | 0.291 | 0.018 | 0.526 | 0.198 | 0.272 | 0.330 | 0.714 | 0.286 | -0.251 | -0.127 | 0.267 | 0.262 | 0.578 |
| x19 | 0.525 | 0.135 | 0.041 | -0.001 | -0.067 | 0.164 | 0.216 | 0.137 | 0.487 | 0.406 | 0.676 | 0.781 | 1.240 | 0.674 | 0.432 | 0.697 | 0.656 | 0.554 | 0.800 |
| X16 | -0.047 | 0.041 | 0.187 | 0.524 | 0.118 | 0.044 | 0.269 | 0.028 | 0.230 | -0.333 | 0.555 | 0.556 | 0.767 | 0.235 | -0.027 | 0.012 | -0.216 | -0.304 | -0.045 |
| X17 | 0.583 | -0.001 | 0.524 | 0.328 | 0.461 | -0.014 | 0.106 | -0.020 | 0.545 | 0.263 | 0.618 | 0.603 | 0.989 | 0.364 | 0.228 | -0.017 | 0.378 | 0.299 | 0.371 |
| X18 | 0.383 | -0.067 | 0.118 | 0.461 | 0.064 | -0.127 | -0.027 | -0.064 | 0.231 | 0.184 | 0.445 | 0.409 | 0.825 | 0.368 | 0.141 | 0.031 | 0.191 | -0.040 | 0.258 |
| X13 | 0.474 | 0.164 | 0.044 | -0.014 | -0.127 | 0.219 | 0.412 | 0.165 | 0.224 | 0.501 | 0.179 | 0.219 | 0.598 | 0.199 | 0.057 | 0.139 | 0.164 | -0.009 | 0.186 |
| X14 | 0.291 | 0.216 | 0.269 | 0.106 | -0.027 | 0.412 | 0.277 | 0.389 | 0.045 | -0.015 | 0.604 | 0.469 | 0.759 | 0.136 | -0.222 | -0.136 | 0.009 | -0.126 | 0.034 |
| X15 | 0.018 | 0.137 | 0.028 | -0.020 | -0.064 | 0.165 | 0.389 | 0.080 | 0.000 | -0.300 | 0.406 | 0.213 | 0.730 | 0.282 | -0.189 | 0.136 | 0.235 | -0.087 | 0.201 |
| X12 | 0.526 | 0.487 | 0.230 | 0.545 | 0.231 | 0.224 | 0.045 | 0.000 | 0.743 | 0.287 | 0.063 | 0.192 | 0.810 | 0.378 | 0.148 | 0.259 | 0.469 | 0.242 | 0.686 |
| X10 | 0.198 | 0.406 | -0.333 | 0.263 | 0.184 | 0.501 | -0.015 | -0.300 | 0.287 | 0.153 | 0.107 | -0.053 | 0.407 | 0.113 | 0.045 | -0.265 | 0.461 | 0.494 | 0.749 |
| X7 | 0.272 | 0.676 | 0.555 | 0.618 | 0.445 | 0.179 | 0.604 | 0.406 | 0.063 | 0.107 | 0.446 | 0.532 | 0.459 | -0.265 | 0.882 | -0.146 | 0.365 | 0.399 | 0.302 |
| X8 | 0.330 | 0.781 | 0.556 | 0.603 | 0.409 | 0.219 | 0.469 | 0.213 | 0.192 | -0.053 | 0.532 | 0.784 | 0.503 | -0.066 | 0.812 | -0.089 | 0.193 | 0.588 | 0.110 |
| X9 | 0.714 | 1.240 | 0.767 | 0.989 | 0.825 | 0.598 | 0.759 | 0.730 | 0.810 | 0.407 | 0.459 | 0.503 | 0.541 | 0.335 | 0.976 | 0.310 | 0.519 | 0.243 | 0.525 |
| X4 | 0.286 | 0.674 | 0.235 | 0.364 | 0.368 | 0.199 | 0.136 | 0.282 | 0.378 | 0.113 | -0.265 | -0.066 | 0.335 | 0.351 | 0.307 | 0.494 | 0.095 | 0.229 | 0.378 |
| X5 | -0.251 | 0.432 | -0.027 | 0.228 | 0.141 | 0.057 | -0.222 | -0.189 | 0.148 | 0.045 | 0.882 | 0.812 | 0.976 | 0.307 | 0.353 | 0.400 | 0.010 | 0.100 | 0.126 |
| X6 | -0.127 | 0.697 | 0.012 | -0.017 | 0.031 | 0.139 | -0.136 | 0.136 | 0.259 | -0.265 | -0.146 | -0.089 | 0.310 | 0.494 | 0.400 | 0.149 | -0.101 | 0.001 | 0.028 |
| X1 | 0.267 | 0.656 | -0.216 | 0.378 | 0.191 | 0.164 | 0.009 | 0.235 | 0.469 | 0.461 | 0.365 | 0.193 | 0.519 | 0.095 | 0.010 | -0.101 | 0.174 | 0.204 | 0.171 |
| X2 | 0.262 | 0.554 | -0.304 | 0.299 | -0.040 | -0.009 | -0.126 | -0.087 | 0.242 | 0.494 | 0.399 | 0.588 | 0.243 | 0.229 | 0.100 | 0.001 | 0.204 | 0.180 | 0.143 |
| X3 | 0.578 | 0.800 | -0.045 | 0.371 | 0.258 | 0.186 | 0.034 | 0.201 | 0.686 | 0.749 | 0.302 | 0.110 | 0.525 | 0.378 | 0.126 | 0.028 | 0.171 | 0.143 | 0.178 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai *standardized residual* model penelitian tidak ada yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 7 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Pengujian Hipotesis

| <i>Regression Weights</i> | | <i>Estimate</i> | <i>S.E.</i> | <i>C.R.</i> | <i>P</i> | <i>Label</i> |
|-------------------------------------|---|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| Efektivitas_Organizational_learning | <-- Kemamp_menyimpan dan_mengakses memori_orgns | 0.492 | 0.052 | 9.480 | 0.000 | H1 |
| Efektivitas_Organizational_learning | <-- Kemampuan_interpretasi organisasi | 0.461 | 0.057 | 8.096 | 0.000 | H2 |
| Akurasi_pengumpulan_inf pasar | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.886 | 0.068 | 12.942 | 0.000 | H3 |
| Kecepatan_penyebaran_inf pasar | <-- Akurasi_pengumpulan_inf pasar | 0.548 | 0.111 | 4.948 | 0.000 | H5 |
| Kecepatan_penyebaran_inf pasar | <-- Efektivitas_Organizational_learning | 0.469 | 0.106 | 4.418 | 0.000 | H4 |
| Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | <-- Kecepatan_penyebaran_inf pasar | 1.007 | 0.056 | 17.985 | 0.000 | H6 |
| x19 | <-- Kemamp_inovasi yang_berkelanjutan | 0.988 | 0.052 | 18.918 | 0.000 | H7 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2002

Hipotesis 1: Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses memori organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kemampuan perusahaan dalam menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan efektivitas *organizational learning* ditunjukkan dengan CR sebesar 9.480 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2: Semakin tinggi kemampuan interpretasi organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kemampuan interpretasi organisasi dengan efektivitas *organizational learning* ditunjukkan dengan CR sebesar 8.096 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3: Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara efektivitas *organizational learning* dengan akurasi pengumpulan informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 12.942 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4: Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara efektivitas *organizational learning* dengan kecepatan penyebaran informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 4.418 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 5: Semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara akurasi pengumpulan informasi pasar dengan kecepatan penyebaran informasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 4.948 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar

0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 6: Semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kecepatan penyebaran informasi pasar dengan kemampuan inovasi yang berkelanjutan ditunjukkan dengan CR sebesar 17.985 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 7: Semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kemampuan inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan ditunjukkan dengan CR sebesar 18.918 sehingga memenuhi syarat lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 memenuhi syarat (lebih kecil dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis 7 dalam penelitian ini dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab sebelumnya telah dilakukan proses analisis terhadap model penelitian dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model SEM*. Hasil dari analisis tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa model penelitian dan semua hipotesis (7 hipotesis) dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka dalam bab terakhir ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan. Hal-hal yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: kesimpulan atas setiap hipotesis, kesimpulan atas masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, limitasi, dan agenda penelitian mendatang.

5.1 Kesimpulan atas Hipotesis

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari setiap hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Adapun masing-masing kesimpulan dari hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan efektivitas *organizational learning*. Hasil pengujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinkula (1994, p.41-42) menunjukkan hubungan positif antara memori organisasi dengan kemampuan *organizational learning* dari perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1995, p.65). Mereka membuktikan bahwa perusahaan yang mampu mengelola memori organisasi dengan baik akan meningkatkan kemampuan *organizational learning* dari perusahaan tersebut. Schein (dalam Slater dan Narver, 1995, p.65) juga menyatakan bahwa proses belajar perusahaan akan berkembang jika perusahaan mampu menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan baik.

5.1.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kemampuan interpretasi organisasi maka akan semakin tinggi efektivitas *organizational learning*

Berdasarkan pengujian hipotesis 2 terbukti bahwa kemampuan interpretasi organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas *organizational learning*. Hasil

pengujian terhadap hipotesis 2 ini berarti mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian mengenai hubungan antara kemampuan interpretasi organisasi dengan efektivitas *organizational learning* telah dilakukan oleh Narver dan Slater (1990, p.20-21), yang menunjukkan bahwa kemampuan interpretasi organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kemampuan belajar dari perusahaan. Hasil penelitian lain yang serupa ditunjukkan oleh Slater dan Narver (1995, p.65) yaitu bahwa kemampuan untuk menginterpretasikan informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan merupakan dasar untuk mengembangkan kemampuan belajar. Dess dan Origer (1987, p.322,325) melalui penelitiannya juga menyatakan bahwa keefektifan dari proses belajar perusahaan tergantung dari kemampuan interpretasi organisasi dari perusahaan tersebut.

5.1.3 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar

Hasil analisis yang telah dilakukan terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara efektivitas *organizational learning* dengan akurasi pengumpulan informasi pasar. Hasil analisis terhadap hipotesis 3 ini memberikan dukungan kepada penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) memberikan bukti bahwa kemampuan belajar dari perusahaan merupakan kunci agar perusahaan dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Hasil tersebut mendapat dukungan dari penelitian Sinkula (1994, p.40-41) yang menyatakan bahwa proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan. Penelitian yang serupa dilakukan oleh Slater dan Narver (1995, p.64-65), dimana dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa kemampuan belajar merupakan akses untuk meningkatkan keakuratan dari proses pengumpulan informasi pasar perusahaan.

5.1.4 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi efektivitas *organizational learning* maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

Analisis terhadap hipotesis 4 memberikan bukti bahwa efektivitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil analisis ini memberikan dukungan kepada penelitian-penelitian terdahulu.

Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) telah meneliti hubungan antara kemampuan belajar dengan penyebaran informasi pasar. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan belajar yang efektif dari perusahaan akan mempermudah perusahaan dalam mendesain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan. Lebih lanjut, Slater dan Narver

(1995, p.65) menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses belajar perusahaan. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan kecepatan penyebaran informasi ke seluruh bagian perusahaan. Kedua penelitian tersebut mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314), dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi efektivitas *organizational learning* akan meningkatkan kecepatan dari penyebaran informasi pasar.

5.1.5 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi akurasi pengumpulan informasi pasar maka akan semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar

Hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 5 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara akurasi pengumpulan informasi pasar dengan kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil pengujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314) melalui penelitiannya menyatakan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar tergantung dari proses mengumpulkan informasi pasar. Semakin akurat proses pengumpulan informasi pasar yang dilakukan perusahaan, maka proses penyebaran informasi pasar juga akan semakin cepat. Selanjutnya, Daft dan Huber (dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308) menyatakan pengumpulan informasi pasar sebagai bagian paling penting dari proses pengolahan informasi pasar, karena tanpa pengumpulan informasi pasar

yang akurat maka perusahaan tidak dapat menyebarkan informasi pasar dengan cepat ke seluruh bagian dalam perusahaan. Tanpa pengumpulan informasi yang akurat dan penyebaran informasi yang cepat, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, keakuratan pengumpulan informasi pasar merupakan dasar untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar.

5.1.6 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 6

H6 : Semakin tinggi kecepatan penyebaran informasi pasar maka akan semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan

Hasil pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 6 membuktikan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian maka hasil pengujian ini mendukung penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amabile (1996, p.1154-1155) membuktikan bahwa kemampuan inovasi yang berkelanjutan merupakan hasil dari proses penyebaran informasi pasar yang cepat. Kecepatan penyebaran informasi pasar ke seluruh bagian dalam perusahaan memungkinkan perusahaan untuk selalu menciptakan penilaian-penilaian baru dan ide-ide baru sebagai dasar untuk merencanakan produk-produk yang inovatif. Stata (1989, p.64) menyatakan bahwa kemampuan inovasi sangat bergantung pada penciptaan teknologi. Sementara itu penciptaan teknologi itu sendiri berasal dari pengetahuan-pengetahuan dan informasi-

informasi pasar yang diperoleh perusahaan. Aliran penyebaran informasi pasar yang lancar dan cepat akan mendukung proses pengembangan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

5.1.7 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 7

H7 : Semakin tinggi kemampuan inovasi yang berkelanjutan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan

Hasil analisis terhadap hipotesis 7 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kemampuan inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan. Hasil pengujian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Droge, Vickery, dan Markland (1995, p.669-670) menunjukkan bahwa keunggulan perusahaan yang ditunjukkan melalui kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan. Agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan dalam memperebutkan pelanggan. Keunggulan perusahaan melalui kemampuan inovasi yang berkelanjutan akan mempermudah perusahaan dalam memperoleh tingkat pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Masalah dalam penelitian ini seperti telah dijelaskan pada Bab I adalah sebagai berikut:

- Bagaimana hubungan antara *organizational learning* dengan proses pengolahan informasi pasar (interpretasi organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar).
- Bagaimana hubungan antara proses pengolahan informasi pasar (interpretasi organisasi, memori organisasi, pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar) dengan inovasi.
- Bagaimana pengaruh antara inovasi dengan kinerja pasar.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan terhadap masalah penelitian tersebut di atas adalah sebagai berikut:

- Hasil analisis terhadap hipotesis 1 dan hipotesis 2 menunjukkan bahwa kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi merupakan dua variabel yang mempengaruhi efektivitas *organizational learning* (Sinkula 1994; p.41-42 ; Slater dan Narver ,1995, p.65 ; Narver dan Slater, 1990, p.20-21 ; Dess dan Origer, 1987, p.322,325). Kemampuan perusahaan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk pengembangan kemampuan belajar perusahaan pada masa sekarang

dan masa yang akan datang. Sementara itu, kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi-informasi yang dibutuhkan akan menjamin keefektifan dari proses belajar perusahaan.

- Pengujian terhadap hipotesis 3 dan hipotesis 4 membuktikan bahwa efektivitas *organizational learning* yang semakin tinggi akan meningkatkan akurasi pengumpulan informasi pasar dan kecepatan penyebaran informasi pasar (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.314 ; Sinkula, 1994, p.40-41 ; Slater dan Narver, 1995, p.64-65 ; Maltz dan Kohli, 1996, p.57-58). Kemampuan belajar merupakan dasar bagi perusahaan agar dapat mengumpulkan informasi pasar dengan akurat. Proses pengumpulan informasi pasar akan berjalan lebih efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan. Sementara itu, kemampuan belajar yang semakin tinggi dari perusahaan juga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kecepatan dari penyebaran informasi pasar. Kemampuan belajar yang tinggi akan membantu perusahaan dalam mendisain mekanisme yang dapat mengoptimalkan proses penyebaran informasi pasar melalui jalur formal maupun nonformal.
- Dukungan terhadap hipotesis 5 menunjukkan bahwa proses pengumpulan informasi pasar yang semakin akurat akan mendukung kecepatan penyebaran informasi pasar ke seluruh bagian dalam perusahaan (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.314 ; Daft dan Huber dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier,

1997, p.308). Dengan pengumpulan informasi pasar yang akurat maka perusahaan akan memperoleh informasi-informasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Kondisi tersebut akan mempercepat aliran penyebaran informasi kepada fungsi-fungsi dalam perusahaan, dan pada akhirnya kondisi tersebut akan mempercepat respon perusahaan dalam pengambilan keputusan yang tepat dan akurat.

- Hasil analisis terhadap hipotesis 6 menunjukkan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar akan mempengaruhi kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan (Amabile, 1996, p.1154-1155 ; Stata, 1989, p.64). Kecepatan dari penyebaran informasi pasar akan meningkatkan respon perusahaan terhadap perkembangan pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis perusahaan. Respon tersebut ditunjukkan perusahaan melalui pengembangan inovasi yang berkelanjutan. Penyebaran informasi pasar yang cepat dan didukung oleh informasi-informasi yang akurat akan mempermudah usaha perusahaan dalam meningkatkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.
- Pengujian terhadap hipotesis 7 membuktikan bahwa kemampuan inovasi yang berkelanjutan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery, dan Markland, 1995, p.669-670). Semakin tingginya kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan akan menjamin bahwa perusahaan dapat selalu menyediakan layanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan para pelanggan.

Dalam kondisi ini, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

5.3 Implikasi Teoritis

Hasil dari analisis yang dilakukan terhadap model penelitian memberikan beberapa implikasi teoritis yaitu sebagai berikut:

- Kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi mempunyai tiga dimensi yaitu: kemampuan menyimpan dan mengakses data informasi tentang pelanggan dan pesaing, kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang prosedur rutin perusahaan, dan kemampuan menyimpan dan mengakses memori tentang budaya perusahaan. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas *organizational learning*. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Sinkula (1994, p.41-42), Slater dan Narver (1995, p.65), dan Schein (dalam Slater dan Narver, 1995, p.65) tentang hubungan positif antara kemampuan menyimpan dan mengakses memori organisasi dengan efektivitas *organizational learning*.
- Kemampuan interpretasi organisasi mempunyai tiga dimensi yaitu: kemampuan memahami kondisi pelanggan, kemampuan memahami kondisi pesaing, dan kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa kemampuan interpretasi organisasi berpengaruh

positif terhadap efektivitas *organizational learning*. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Narver dan Slater (1990, p.20-21), Slater dan Narver (1995, p.65), dan Dess dan Origer (1987, p.322,325) tentang hubungan positif antara kemampuan interpretasi organisasi dengan efektivitas *organizational learning*.

- Efektivitas *organizational learning* mempunyai tiga dimensi yaitu: kemampuan mengembangkan kapasitas untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, serta fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing dan lingkungan bisnis. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa efektivitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap akurasi pengumpulan informasi pasar dan kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314), Sinkula (1994, p.40-41), Slater dan Narver (1995, p.64-65), serta Maltz dan Kohli (1996, p.57-58) tentang hubungan positif antara efektivitas *organizational learning* dengan akurasi pengumpulan informasi pasar dan kecepatan penyebaran informasi pasar.
- Akurasi pengumpulan informasi pasar mempunyai tiga dimensi yaitu: akurasi pengumpulan informasi tentang pelanggan, akurasi pengumpulan informasi tentang pesaing, dan akurasi pengumpulan informasi tentang lingkungan bisnis. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa akurasi pengumpulan

informasi pasar berpengaruh positif terhadap kecepatan penyebaran informasi pasar. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Sinkula, Baker, dan Noordewier (1997, p.314), serta Daft dan Huber (dalam Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997, p.308) tentang hubungan positif antara akurasi pengumpulan informasi pasar dengan kecepatan penyebaran informasi pasar.

- Kecepatan penyebaran informasi pasar mempunyai tiga dimensi yaitu: kecepatan penyebaran informasi tentang pelanggan, kecepatan penyebaran informasi tentang pesaing, dan kecepatan penyebaran informasi tentang lingkungan bisnis. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa kecepatan penyebaran informasi pasar berpengaruh positif terhadap kemampuan inovasi yang berkelanjutan. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Amabile (1996, p.1154-1155), dan Stata (1989, p.64) tentang hubungan positif antara kecepatan penyebaran informasi pasar dengan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.
- Kemampuan inovasi yang berkelanjutan mempunyai tiga dimensi yaitu: pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan, pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif, dan pemanfaatan informasi untuk riset. Pengujian terhadap model penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inovasi yang berkelanjutan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pelanggan. Hasil pengujian tersebut mengkonfirmasi pendapat dari Droge, Vickery, dan

Markland (1995, p.669-670) tentang hubungan positif antara kemampuan inovasi yang berkelanjutan dengan pertumbuhan pelanggan.

5.4 Implikasi Manajerial

Hasil dari analisis yang dilakukan terhadap model penelitian memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

- Perusahaan hendaknya mengembangkan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi. Ada tiga bagian yang perlu difokuskan dalam proses pengembangan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi yaitu: informasi mengenai pelanggan dan pesaing, memori tentang prosedur rutin perusahaan dan memori tentang budaya perusahaan. Dengan mengembangkan kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori mengenai ketiga bagian tersebut diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan belajarnya. Hal yang dapat dilakukan perusahaan antara lain dengan menyimpan data-data pelanggan dalam database perusahaan secara sistematis sehingga dapat diakses dengan mudah. Kemampuan untuk menyimpan dan mengakses pengalaman-pengalaman masa lalu perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan jalur yang efektif untuk membangun kemampuan belajar pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

- Perusahaan hendaknya mengembangkan kemampuan interpretasi organisasi. Tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam proses pengembangan kemampuan interpretasi organisasi adalah kemampuan memahami kondisi pelanggan, kemampuan memahami kondisi pesaing, dan kemampuan memahami kondisi lingkungan bisnis. Fokus terhadap ketiga aspek tersebut akan membantu perusahaan dalam mengembangkan kemampuan interpretasi organisasi. Kemampuan perusahaan dalam menginterpretasikan informasi tentang kebutuhan pelanggan di masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang dan menyiapkan implikasi-implikasi dari penggunaan informasi tersebut akan menjamin keefektifan dari proses belajar perusahaan.
- Perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dari proses belajar (*organizational learning*) perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan mengembangkan kapasitas dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, meningkatkan kemampuan bekerjasama dalam mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis, dan meningkatkan fokus untuk mempelajari pelanggan, pesaing, dan lingkungan bisnis. Fokus terhadap hal-hal tersebut akan meningkatkan efektivitas *organizational learning* perusahaan. Hal ini dapat didukung dengan mengadakan rapat kerja secara rutin dan mengadakan training bagi para karyawan. Kemampuan belajar yang semakin efektif merupakan dasar yang kuat untuk meningkatkan keakuratan dari proses pengumpulan informasi pasar dan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar.

- Dalam proses pengumpulan informasi pasar dan proses penyebaran informasi pasar, perusahaan perlu meningkatkan peran dari manajer. Keahlian teknis dari manajer untuk mengartikan, memahami, mengumpulkan, mengembangkan, dan mempresentasikan informasi yang dibutuhkan perusahaan akan mempengaruhi akurasi dari proses pengumpulan informasi pasar. Proses pengumpulan informasi pasar yang semakin akurat akan meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar. Selanjutnya, manajer juga berperan dalam mengatur aliran penyebaran informasi dalam perusahaan agar informasi-informasi yang disebarkan tidak melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kegiatan yang berhubungan dengan proses pengumpulan informasi pasar dan penyebaran informasi pasar difokuskan pada tiga bagian yaitu: informasi mengenai pelanggan, informasi mengenai pesaing, dan informasi mengenai lingkungan bisnis.
- Perusahaan perlu meningkatkan kecepatan dari proses penyebaran informasi pasar. Informasi-informasi berharga dan akurat yang telah berhasil dikumpulkan tidak akan berarti apa-apa jika aliran penyebaran informasi pasar tidak berjalan dengan lancar. Peran yang aktif dari manajer dan diskusi multifungsi merupakan sarana untuk meningkatkan kecepatan penyebaran informasi pasar. Penyebaran informasi pasar yang cepat dan didukung oleh informasi-informasi yang akurat akan mempermudah perusahaan dalam mengembangkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan.

- Dalam mengembangkan kemampuan inovasinya, perusahaan perlu memfokuskan pada tiga hal yaitu: pemanfaatan informasi untuk pengembangan kinerja layanan, pemanfaatan informasi untuk pengembangan ide-ide inovatif, dan pemanfaatan informasi untuk riset. Fokus kepada ketiga hal tersebut akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan kinerja yang unggul dalam melayani para pelanggan, misalnya dengan meningkatkan kecepatan pelayanan transaksi, kemudahan untuk melakukan transaksi dan menciptakan fasilitas-fasilitas yang memberikan kemudahan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Dengan kinerja yang unggul dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan maka perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

5.5 Limitasi

Model dalam penelitian ini hanya mengajukan dua variabel yang dipandang berpengaruh penting terhadap efektivitas *organizational learning* yaitu kemampuan untuk menyimpan dan mengakses memori organisasi serta kemampuan interpretasi organisasi, sehingga implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut. Terdapat variabel-variabel lain yang juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *organizational learning* seperti: tingkat kestabilan ekonomi, tingkat persaingan, tingkat penciptaan dan pemanfaatan teknologi.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model dalam penelitian ini pada lingkup perusahaan yang berbeda. Penelitian berikutnya juga perlu menambah variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap efektivitas *organizational learning* dari perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini belum melihat faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi variabel-variabel dalam model penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby dan Michael Herron, 1996, "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5) : 1154 – 1184
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Day, George S., 1994, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 : 37 - 52
- Day, George S., and Robin Wensley, 1998, "Assesing Advantage : A Frame work for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 : 1 - 20
- Deshpande, R., J. U. Farley, F. E. Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Organization and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis", *Journal of Marketing*, 57 : 23 - 37
- Dess, Gregory G., and Nacy K. Origer, 1987, "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 12(2) : 313 – 330
- Fassett, Wayne, 1992, "Merging Two Cultures", *Bank Management* 68 (2) : 21 – 23
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran Stratejik : Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Galagan, Patricia A., 1991, "The Learning Organization Made Plain : An Interview with Peter Senge", *Training & Development (STD)*, 45 (10) : 37-44
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review (HBR)*, 71 (4) : 78-91.
- Han, J. K., Namwoon Kim, RajendraK. Srivastava, 1998, "Market Organization and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 2 : 30 - 45
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 : 53 – 70
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, " Market Organization : The Construct, Research Propotions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 : 1 – 18
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar, 1993, "Markor : A Measure of Market Organization", *Journal of Marketing Research*, XXX : 467 – 477
- Kotabe, Masaaki, and Dale F. Duhan with David K. Smith, Jr and R. Dale Wilson, 1991, " The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan : An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing*, 55 : 26 – 41
- Maltz, Elliot, and Ajay K. Kohli, 1996, "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 47 – 61
- Markland, Robert E., Cornelia Droge and Shawnee Vickery, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences*, 25 (5/6) : 669 –689

- Moorman, Christine, 1995, "Organizational Market Information Processes : Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 318 - 335
- Moorman, Christine, and Anne S. Miner, 1997, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, XXXIV : 91 – 106
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Organization on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 : 20 – 35
- Nevis, Edwin C., Anthony J. Dibella and Janet M. Gould, 1995, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, 73-85.
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Market Performance", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 13 (3) : 70 – 79
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager* (February – March)
- Senge, Peter, 1991, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday / Currency, New York.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Sinkula, James M., 1994, "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing (JMK)*, 58 (1) : 35-45
- Sinkula, James M., William E. Baker and Thomas Noordewier, 1997, "A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4) : 305-318.